

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence nového penzionu

Competitive Analysis of a New Guesthouse

Student: Jozef Vnenk

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Roman Kozel, Ph.D.

Ostrava 2008

„Miestoprísazne prehlasujem, že som celú prácu vrátane všetkých kapitol vypracoval samostatne s použitím zdrojov uvedených v použitej literatúre“

Dátum: 25. apríla 2008

.....
Podpis

Moje poďakovanie patrí Ing. Romanovi Kozlovi, Ph.D. za jeho odborné vedenie a inšpiratívne rady, ktoré som mohol využiť v tejto práci. Ďakujem Gabriele a Milanovi Pažičanovým za prejavenie dôvery a poskytnutie všetkých potrebných informácií.

Obsah

ÚVOD.....	1
1. CHARAKTERISTIKA TRHU A SPOLOČNOSTI	3
1.1. CHARAKTERISTIKA CESTOVNÉHO RUCHU SLOVENSKEJ REPUBLIKY	3
1.1.1. <i>Tendencie hospodárskeho rozvoja Slovenskej Republiky.....</i>	<i>3</i>
1.1.2. <i>Doterajší vývoj CR na Slovensku</i>	<i>4</i>
1.2. CHARAKTERISTIKA REGIÓNU ORAVA.....	5
1.3. CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÝCH UBYTOVACÍCH ZARIADENÍ V REGIÓNE.....	7
1.4. NÁVŠTEVNÍCI ŽILINSKÉHO KRAJA	9
1.5. CHARAKTERISTIKA PENZIÓNU MANŽELOV PAŽIČANOVÝCH	9
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	11
2.1. SLUŽBA	11
2.1.1. <i>Základné vlastnosti služieb.....</i>	<i>11</i>
2.1.2. <i>Asymetrická informácia v službách.....</i>	<i>13</i>
2.1.3. <i>Marketingový mix v službách</i>	<i>13</i>
2.2. KLASIFIKÁCIA UBYTOVACÍCH ZARIADENÍ	18
2.3. BENCHMARKING	19
2.3.1. <i>Kategórie benchmarkingu.....</i>	<i>19</i>
2.3.2. <i>Realizácia benchmarkingu</i>	<i>21</i>
3. METODIKA ZHROMAŽĎOVANIA DÁT	25
3.1. PRÍPRAVNÁ FÁZA	25
3.2. REALIZAČNÁ FÁZA PROJEKTU	27
4. ANALÝZA KONKURENCIE PENZIÓNU	29
4.1. ANALÝZA BENCHMARKINGU	29
4.2. PREDSTAVA MAJITEĽOV O FUNGOVANÍ PENZIÓNU	42
5. NÁVRHY A ODPORÚČANIA	46
ZÁVER.....	53
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	54
ZOZNAM SKRATIEK.....	56
PROHLÁSENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	57
ZOZNAM PRÍLOH.....	58

Úvod

„Každý, s kým sa v živote stretnem, ma v niečom predstihuje. Tak sa od neho učím.“

(Ralph Waldo Emerson)

V súčasnosti sa odvetvie služieb stále viac rozširuje a nadobúda významnú úlohu na svetovej i regionálnej úrovni. Každý podnikateľ, ktorý chce byť v tejto dobe úspešný, musí ponúkať služby na vysokej úrovni. Kvalita služieb však nie je jediným faktorom, ktorý pôsobí na úspešnosť podniku. Zákazník sa stáva náročný vo viacerých oblastiach a selektuje od koho si ponúkanú službu vyberie a kúpi. Internet sa stal silnou zbraňou zákazníka, a tak sa musí poskytovateľ služieb pripraviť na informačne vzdelaného zákazníka, kde bežná reklama často nestačí. Podnikateľovi zostáva vcítiť sa do úlohy jeho potenciálnych zákazníkov a takisto sledovať informácie, ktoré sa na trhu objavujú.

Jednou z dôležitých oblastí, na ktoré podnikatelia nesmú zabúdať je sledovanie krokov konkurencie. Dovolím si tvrdiť, že organizácia, ktorá nesleduje konkurenciu v podmienkach fungujúceho trhového hospodárstva, je predurčená k neúspechu – či už skôr alebo neskôr.

Neustály boj o zákazníka dovedol konkurenčné firmy k porovnávaniu sa medzi sebou. Konkurenti zistili, že spolupracou môžu dosiahnuť viac, ako keby medzi sebou viedli spory. V takýchto podmienkach vzniká aj nová metóda – benchmarking, kedy z rivalov sa stávajú partneri a odovzdávajú si informácie.

Pri uvažovaní nad zadaním mojej bakalárskej práce som chcel, aby moje snaženie nebolo len jedným z predpokladov získania titulu. Vytýčil som si cieľ, aby moja práca priniesla skutočný úžitok niekomu, kto to potrebuje. Som patriot, a preto ma aj zaujímalo podnikateľské prostredie v mojom okolí. Pochádzam z regiónu, v ktorom sa do popredia spoločenského záujmu dostáva cestovný ruch. Obyvatelia Oravy si uvedomujú, že budúcnosťou ich regiónu sú práve turisti a potenciál, ktorý majú v bohatom prírodnom a kultúrnom dedičstve. Bohužiaľ, ešte stále je poznať, že úroveň služieb akú vyžaduje Európa nedosahujeme. Aby som sa mohol o tom presvedčiť, bolo potrebné sa s osobami podnikajúcimi v cestovnom ruchu stretnúť.

Moji príbuzní, manželia Pažičanovi, v súčasnej dobe dokončujú svoj vlastný penzión a chystajú sa vstúpiť na trh cestovného ruchu ponúkaním ubytovacích služieb. Ich zariadenie sa nachádza v turisticky aktívnej oblasti severného Slovenska, len 3 km od Poľskej republiky.

Chýbajú im však skúsenosti v tejto oblasti, a preto sa obávali možného neúspechu. Navrhol som, že sa im budem snažiť pomôcť vypracovaním mojej bakalárskej práce a oni moju ponuku s vďačnosťou prijali.

Po dlhšom uvažovaní a konzultácii s mojím vedúcim bakalárskej práce, Ing. Romanom Kozlom, Ph.D., sme sa rozhodli pre analyzovanie ich potenciálnych konkurentov. Nechceli sme len popisovať existujúci stav. Rozhodli sme sa postupovať netypickým spôsobom, tak aby sme sa dostali čo najbližšie ku konkurencii. Vhodným spôsobom, ako to urobiť, bolo zrealizovanie benchmarkingového projektu a následné porovnanie s predstavami manželov Pažičanových. Hrozilo nám veľké riziko, že naši, pre benchmarking vhodní, konkurenti nebudú ochotní s nami nadviazať spoluprácu, čo by existenčne ohrozilo tento projekt.

Napriek tomu, som sa rozhodol toto riziko prijať a aj bez predchádzajúcich skúseností tento odvážny projekt realizovať. Či sa mi moje predsavzatia podarilo naplniť sa môžete dočítať na nasledujúcich stranách mojej bakalárskej práce.

1. Charakteristika trhu a spoločnosti

Pre správne pochopenie problematiky mojej bakalárskej práce je nesmierne dôležité porozumieť kde a v akých podmienkach penzión, ktorý je predmetom môjho záujmu vzniká. Táto kapitola sa zameriava na charakteristiku odvetvia cestovného ruchu na Slovensku, následne charakteristike daného regiónu, v ktorom sa nachádza vybrané ubytovacie zariadenie. Ďalšia časť kapitoly bude venovaná turistom, ktorí navštevujú tento región, a teda potenciálnym klientom. Ešte pred koncom kapitoly sa budem venovať charakteristike konkurencie ubytovania v regióne. V závere priblížim nedokončený penzión manželov Pažičanových a ich doterajšie predstavy o budúcom fungovaní ich zariadenia.

1.1. Charakteristika cestovného ruchu Slovenskej republiky

V súvislosti s postupujúcim procesom globalizácie sa v praxi uplatňujú nové trendy, mnohé len čiastočne overené procesy v podnikaní, zmeny v sociálnej sfére i dynamický rozvoj územia vhodného pre cestovný ruch. V nadväznosti na všeobecný proces globalizácie vo svete došlo koncom 20. storočia v cestovnom ruchu k prehĺbovaniu medzinárodnej spolupráce. Tento proces bol sprevádzaný liberalizáciou pohybu osôb a zároveň aj rastom konkurenčného prostredia. Progres v rozvoji cestovného ruchu bol začiatkom 21. storočia negatívne ovplyvnený teroristickými útokmi smerujúcimi aj do niektorých destinácií cestovného ruchu. Ako však ukazuje vývoj v ostatných rokoch, cestovný ruch dokázal aj v týchto podmienkach napredovať, vyžaduje si však nové prístupy a adekvátne opatrenia na všetkých úrovniach. [12]

Podľa prognózy Svetovej organizácie turizmu (UNWTO) bude turizmus do roku 2020 najrýchlejšie rásť práve v regiónoch stredo-východnej a južnej Európy.

1.1.1. Tendencie hospodárskeho rozvoja Slovenskej Republiky

Podľa údajov Štatistického úradu SR (ŠÚSR) sa v roku 2006 vytvoril hrubý domáci produkt v nominálnom objeme 1 636,3 mld. Sk, čo je o 11,2 % viac ako v roku 2005. V stálych cenách medziročne vzrástol HDP o 8,3 %. Podľa doterajších dostupných údajov ŠÚSR za prvé tri kvartály HDP Slovenska vzrástol v roku 2007 o 12,25 %.

Rast v roku 2006 ovplyvnilo hlavne zvýšenie pridanej hodnoty v stálych cenách z priemyselnej výroby (o 37 mld. Sk), a pre cestovný ruch je veľmi dôležité že aj v obchode, hoteloch a reštauráciách (o 28,5 mld. Sk). Rovnaký predpoklad je očakávaný aj v roku 2007 a 2008.

Na trhu práce pretrvával trend rastu zamestnanosti. V priemere za rok 2007 sa zvýšil počet zamestnaných osôb v hospodárstve o 2,5 % (o 73,2 tis.) na 2 148,2 tis. (v roku 2006 bolo tempo rastu 2,2 %). Medziročný rast zamestnanosti pokračoval v stavebníctve o 6 %, vysoká medziročná dynamika bola zaznamenaná aj v hoteloch a reštauráciách o 5,6 %. Miera nezamestnanosti skončila v roku 2007 na 13,3 %. Priemerná mesačná nominálna mzda zamestnanca hospodárstva sa v 3. štvrtroku medziročne zvýšila o 6,8 % na 19 514 Sk.

Najnižšiu priemernú nominálnu mzdu mali zamestnanci v hoteloch a reštauráciách (15 744 Sk). I keď aj v tejto oblasti možno predpokladať regionálne rozdiely a rozdiely v odmeňovaní v rámci jednotlivých profesií, nízka finančná zainteresovanosť zamestnancov má demotivujúci vplyv na kvalitu nimi poskytovaných služieb cestovného ruchu, vyvoláva aj dočasnú pracovnú emigráciu hlavne kvalifikovaných pracovníkov do zahraničia.

Vychádzajúc z uvedených údajov možno konštatovať, že postupne sa zvyšuje kúpyschopnosť nášho obyvateľstva, a teda možno predpokladať nárast jeho účasti na cestovnom ruchu. Zároveň je potrebné zvýšiť ekonomickú zainteresovanosť – mzdy v cestovnom ruchu, ako dôležitý predpoklad na stabilizáciu kvalifikovanej pracovnej sily.

1.1.2. Doterajší vývoj CR na Slovensku

Vývoj cestovného ruchu v rokoch 2004 až 2006 (pozri *Príloha č. 1*) zaznamenáva zvýšenú dynamiku. Súhrne údaje za rok 2007 neboli ešte dostupné v čase spracovania bakalárskej práce na stránkach ŠÚSR. Predpoklad dynamiky rozvoja CR pre rok 2007 bol taktiež pozitívny, podľa informácií Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky.

Počet zahraničných turistov na Slovensku rastie vyšším tempom a vykazuje i väčší počet prenocovaní. U zahraničných turistov je dlhší čas prenocovania ako u domácich turistov. Hlavnými vysielajúcimi krajinami podľa poradia sú: Česko, Poľsko, Nemecko a Maďarsko (pozri *Príloha č. 2*).

Pokiaľ sa budem zaoberať regionálnym turizmom, v roku 2006 najvyššiu návštevnosť vykazuje Bratislavský kraj (23,5 %), nasleduje Žilinský kraj (18,2 %), Prešovský kraj (18,1 %), Banskobystrický kraj (11,8 %), Košický kraj (8,5 %) a ostatné kraje približne so 6 – 7 % podielom. Na druhej strane však v Bratislavskom kraji sa turisti zdržia najkratšie v priemere len 2,0 nocí a najdlhšie v Trnavskom kraji 4,8 nocí.

Vychádzajúc zo zisťovania Ministerstva hospodárstva až 82 % hostí si organizovalo cestu na Slovensko samostatne. Zdrojom informácií o Slovensku pred pobytom boli predovšetkým predchádzajúce návštevy a informácie od známych. Najfrekvencovanejšie bolo ubytovanie

v súkromí, v penziónoch, u rodiny a známych, potom nasleduje ubytovanie v trojhviezdičkových hoteloch, v dvoj- a jednohviezdičkových hoteloch, v turistických ubytovniach, v štvorhviezdičkových hoteloch a v iných zariadeniach, ako sú vlastné chaty a chalupy na Slovensku. V roku 2005 bolo medzi netranzitnými návštevníkmi 67 % návštevníkov veľmi spokojných. Návštevníci kriticky hodnotili najmä služby spojené s dopravou, jazykovú úroveň a prívetivosť personálu, čistotu a hygienu prostredia, kultúrno-spoločenské služby, služby spojené s lyžovaním, cenovú úroveň služieb, informačné služby. Hodnotenie spokojnosti návštevníkov so službami na Slovensku sa postupne mení k lepšiemu. Zlepšila sa kvalita reštauračného stravovania najmä vo veľkých mestách, celoplošne možno hovoriť o pozitívnom posune v kvalite ubytovacích zariadení a rozvoji informačných služieb.

Z mojich doterajších skúseností môžem potvrdiť, že personál v zariadeniach cestovného ruchu je dobre vyškolený v práci, ktorú vykonáva. Veľkým mínusom je stále pretrvávajúca neochota, často vyústená až do nepríjemného správaniu voči zákazníčkovi. Dovolím si tvrdiť, že na školách s nižším stupňom vzdelania (SOU a SOŠ), nie sú študenti dostatočne vedení k prozákazníckemu prístupu a myšlienke „naš zákazník, náš pán“.

1.2. Charakteristika regiónu Orava

„Začiatok kamenia a koniec chleba“

Áno, aj takýto prívlastok mala Orava vo svojej chudobnej histórii. V časoch feudalizmu i v časoch neskorších mala veľké problémy pre nízku úrodnosť svojej pôdy a značnú námahu jej obrábania v horskom prostredí. V socialistických časoch tu vláda vybudovala viaceré fabriky, významné pre celú republiku – Oravské ferozliatinové závody, Tesla Nižná, Závody ťažkého strojárstva Trstená a mnohé podobné, ktoré boli novou nádejou pre chudobný kraj. Bohužiaľ z viacerých dôvodov väčšina týchto podnikov nedokázala bez štedrej podpory štátu ďalej existovať. Začiatkom 90-tych rokov začína tento región spolu so zatváraním podnikov znova upadať. Túto situáciu sa však podarilo zastaviť prílevom investorov zo zahraničia. Okrem toho Oravci zistili, že zabúdali na svoje kultúrne a prírodné bohatstvo. A koncom 90-tych rokov nastáva v niektorých obciach (Zuberec, Habovka, Vitanová) rozvoj ubytovania a ponuky ďalších služieb. Orava začína meniť svoju tvár na turisticky aktívny región.

Región Orava spolu s Kysucami, Liptovom a Turcom vytvárajú územie Žilinského kraja. Obec Hladovka, kde sa penzión manželov Pažičanových nachádza, leží na území Oravy. Kataster obce Hladovka sa dotýka hranice s Poľskou republikou. A susedí s turisticky aktívnejšou obcou Vitanová a s obcou s hraničným prechodom Suchá Hora. Hladovka je podhorskou rázovitou obcou, ktorá je taktiež zapojená do činností euroregiónu Tatry.

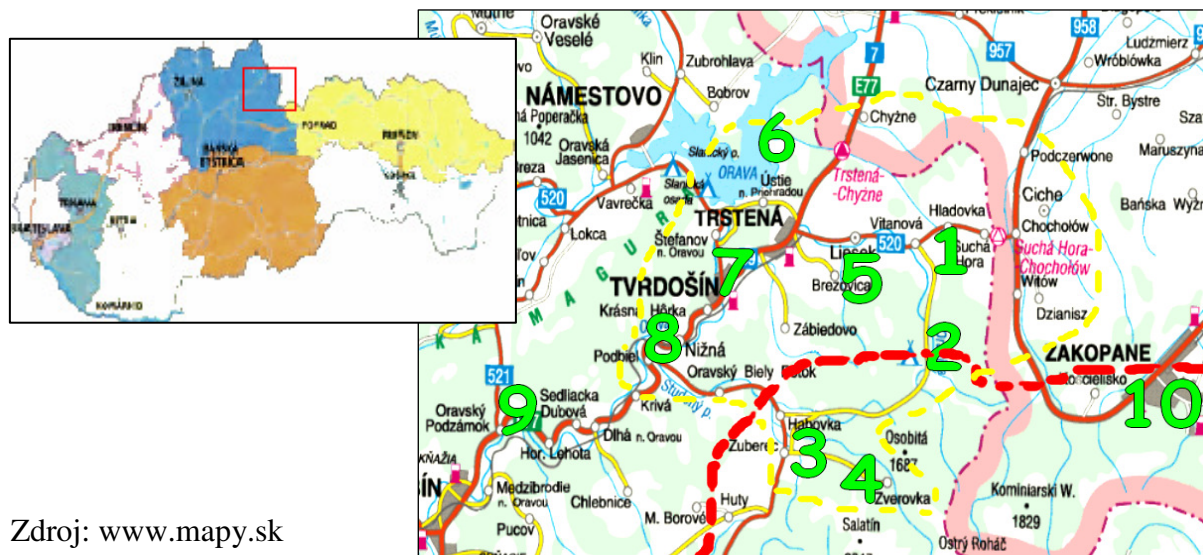
Správa Žilinského kraja si uvedomuje nutnosť kvalitatnej podpory rozvoja cestovného ruchu na jeho území. Začiatkom roka získal Žilinský samosprávny kraj ocenenie za Najkrajší propagačný materiál 2007 v kategórii - Knihy o regiónoch. Na 80 stranách v plnej farbe, kvalitnom papieri, v slovenskom i anglickom jazyku prezentujú autori historické regióny Žilinského kraja svoje bohatstvo prírodné i kultúrne.

Poloha regiónu Orava je významná aj z tranzitného hľadiska. Hraničný prechod Trstená – Chyžné je azda najdôležitejší hraničný prechod s Poľskou republikou. Kvôli zaťaženiu ciest sú cestné komunikácie vo veľmi opotrebovanom stave. V súčasnosti sa však budujú obchvaty miest a obcí, ktoré by mali tento problém vyriešiť. Prvý obchvat Or. Podzámok – Horná Lehota bol otvorený v roku 2007 v dĺžke 6,441 km s 9 mostmi na tomto úseku. V roku 2005 bola intenzita dopravy na meranom úseku 5 463 vozidiel za 24 hodín. V súčasnosti sa pripravuje obchvat mesta Trstená a okolia.

Nepovažujem za vhodné uvádzať v mojej práci všetky zaujímavosti regiónu Orava, preto vyberám len tie, ktoré môžu byť z hľadiska turizmu a turistov ubytovaných v penzióne manželov Pažičanových atraktívne, či už kvôli blízkej vzdialenosti alebo ich veľkému významu.

Nasledujúca mapa a tabuľka zobrazuje turisticky najvyhľadávanejšie lokality na Orave.

Obrázok 1.1: Mapa Slovenska a Oravy s vyznačenými turistickými atrakciami



Zdroj: www.mapy.sk

Tabuľka č. 1.1: Turistické zaujímavosti a ich vzdialenosť od obce Hladovka

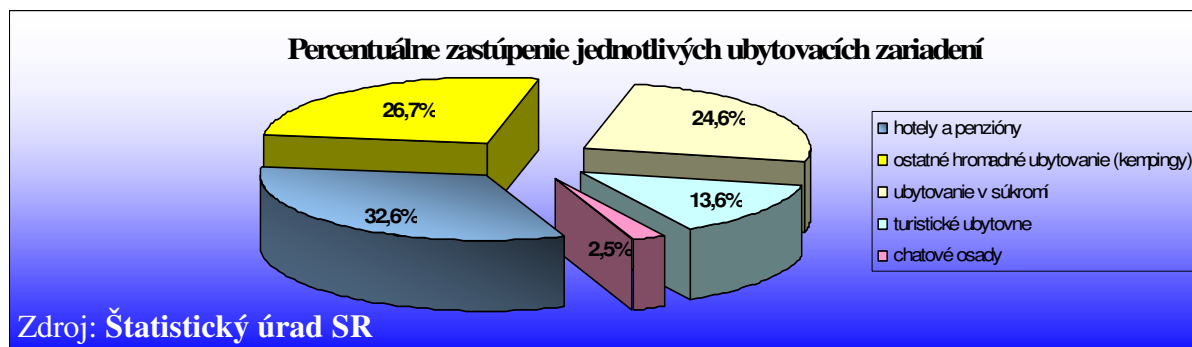
Číslo na mape	Obec	Vzdialenosť od penziónu	Dôvod vyznačenia
1	Hladovka	–	Penzión manželov Pažičanových, cyklotrasy

2	Oravice	11 km	Aquapark Meander, Termálne kúpalisko Oravice, Skipark Oravice, pešia turistika (Juráňová dolina, Osobitá, Volovec...), cyklotrasy
3	Zuberec	25 km	Lyžiarské strediská: Janovky, Milotín,
4	Zuberec - Zverovka	33 km	Skanzen – Múzeum Oravskej dediny, Zverovka Spálená, Miesto konania Podroháčskych folklórnych slávností, počiatočný bod výstupov na Západné Tatry - Roháče
5	Brezovica	15 km	Lyžiarske stredisko, výstup na Skorušinu (1 314m.n.m.), cyklotrasy
6	Ústie nad priehradou; Námestovo	16 km; 26 km	Centrum vodných športov (windsurfing, jachting, člnkovanie, potápanie), Slanický ostrov – Múzeum ľudovej plastiky a maľby v kostole Povýšenia sv. kríža
7	Tvrdošín	17 km	Gotický drevený kostolík (z pol. 15 stor.), Galéria M. Medvedzkej
8	Podbiel	24,5 km	Pamiatková rezervácia ľudovej architektúry Bobrova raľa, bývalá železiareň Františkova Huť (z r. 1836), Etnografické múzeum, splav rieky Orava na plti (Nižná – Podbiel), jazda na tanku (tankodrom)
9	Oravský Podzámok	40 km	Oravský hrad (vznik 13. stor.) so štyrmi rôznymi expozíciami
10	Zakopane	13 km	Turistické centrum Poľska, lyžiarske areály: Gubalówka, Bukowina Tatrzańska, Kasprowy Wierch (takmer 2 000 m. n. m.), turistické chodníky, skokanské mostíky Krokwa, ľudová architektúra zakopianskeho slohu, množstvo festivalov

Zdroj: Vlastný

1.3. Charakteristika konkurenčných ubytovacích zariadení v regióne

Obr. č. 1.1: Ubytovacie zariadenia na území Žilinského kraja



Ako si môžeme všimnúť v grafu, z celkových 647 zariadení v Žilinskom kraji je väčšina hotelov alebo penziónov, konkrétne 211 zariadení. K dispozícii bolo 9074 izieb s 25 628 lôžkami, z toho 13,9 % tvorili príležitostné lôžka. V Tvrdošínskom okrese bolo v roku 2006 119 ubytovacích zariadení s celkovým počtom lôžok 3 062, v približne 1080 izbách. [15]

Z tejto štatistiky môžeme vidieť, že ubytovacie zariadenia sú zariadené priemerne 2 až 3 lôžkovými izbami.

V obci Hladovka je v súčasnosti jeden konkurenčný penzión, poskytujúci ubytovanie v 10 izbách pre 29 hostí. Nachádzajú sa tu aj 4 ďalšie ubytovacie zariadenia poskytujúce ubytovanie nižšieho štandardu – ubytovanie v súkromí. Ani jedno z existujúcich zariadení neposkytuje ubytovanie so stravovaním a ich vybavenie je veľmi jednoduché. Nejedná sa teda o priamych konkurentov penzióne manželov Pažičanových, z dôvodu úrovne služieb poskytovaných manželmi.

V turisticky aktívnejšej susednej obci Vitanová sa nachádza 7 penziónov a 32 ubytovaní v súkromí. Celková ubytovacia kapacita obce Vitanová je 374 lôžok. V súčasnej dobe (apríl 2008) sa otvára v tejto obci aj prvý hotel. Informácie o jeho službách alebo kapacite zatiaľ nie sú verejne dostupné, no predstavuje nebezpečného konkurenta, preto bude vhodné pozorovať jeho počínanie na trhu ubytovania v danom regióne.

Ďalšou lokalitou, kde sa nachádza veľké množstvo konkurentov sú obce Zuberec a Habovka. Tieto obce sú centrom turistického ruchu, kvôli najbližšej vzdialenosti od Roháčov (Záp. Tatry). V týchto obciach sa spolu nachádza približne 48 penziónov a 4 hotely, okrem toho je v týchto obciach veľmi veľa ubytovaní v súkromí a chát k prenájmu. V týchto obciach sú možnosti ďalšieho rozvoja ubytovania takmer nemožné - najmä z dôvodu vysokých cien pozemkov. V tejto oblasti skôr začínajú pracovať na kvalite ubytovacích služieb a ostatných služieb. Nevýhodou tejto lokality je hlavne predimenzovanosť turistami a automobilmi. Zo skúsenosti viem, že pomerne veľa turistov sa sťažuje aj na nedostatočné kapacitné možnosti parkovísk pri týchto penziónoch a komplikovanosť dojazdových ciest. Napriek problémom, ktoré tieto obce stretávajú, sú stále veľmi obľúbenou lokalitou mladých ľudí, ktorým tieto problémy nevadia.

Už z tejto základnej charakteristiky konkurentov je možné si všimnúť, že hosťami manželov Pažičanových budú zrejme klienti, ktorí radšej vyhľadajú okraje turistických oblastí, kde môžu v pokoji zaparkovať, zdržiavať sa a hlavne oddychovať od rušného spôsobu života narozdiel od preplnených turistických centier, vzdialených pár kilometrov.

1.4. Návštevníci Žilinského kraja

Podľa doteraz dostupných údajov zariadenia cestovného ruchu v 1. polroku 2007 ubytovali v Žilinskom kraji 305 723 návštevníkov, z toho 46,8 % bolo zahraničných. Podľa krajiny trvalého pobytu mali najväčšie zastúpenie občania Poľska 15,2 % a Česka 15,1 % z celkového počtu návštevníkov. Návštevníci z Maďarska mali zastúpenie 3,0 %, Ukrajiny 2,4 %, Nemecka 2,1 %, Ruska 1,1 % a Litvy 0,8 %. Priemerný počet prenocovaní na jedného návštevníka dosiahol 3,6 nocí, z toho zahraniční hostia prenocovali 4,1 nocí a domáci hostia 3,1 nocí. V Tvrdošínskom okrese bola táto štatistika mierne odlišná, keď počet prenocovaní na jedného návštevníka dosiahol 3,3 nocí, v čom zahraniční hostia prenocovali 3,4 nocí a domáci 3,2 nocí. [15]

Tieto čísla nie sú pre prevádzkovateľov v porovnaní s ostatnými krajinami príliš potešujúce. Pred pracovníkmi CR stojí otázka, ako Slovensko zatraktívniť natoľko, aby návštevníci strávili u nás viac než 3 - 4 dni.

1.5. Charakteristika penziónu manželov Pažičanových

Penzión, ktorý je predmetom mojej bakalárskej práce je v súčasnosti ešte stále rozostavaná stavba (pozri Príloha č. 3). Jeho produktom bude poskytovanie ubytovacích služieb a ďalších dodatočných služieb. Ubytovanie bude umožnené v 10 izbách, každá s 2 posteľami, teda spolu pre 20 ľudí. V penzióne bude zrejme aj možnosť prísteliek, max. 5. V pláne je poskytovanie ubytovania v 6 samostatných dvojposteľových izbách a dvoch apartmánov, ktoré budú určené pre rodinne založené dovolenky s deťmi. Vzniká tak vhodná služba pre rodiny s deťmi, pretože apartmán bude zložený z manželskej spálne a izby pre deti. Tieto „detské izby“ budú tomu aj interiérovu prispôsobené.

Manželia Pažičanovi, ktorým penzión patrí, majú záujem aj o poskytovanie stravovania, ako dodatočnej služby. Medzi ďalšie dodatočné služby bude patriť možnosť uzavretého parkovania v areáli penziónu, kde je možnosť vybudovania dostatočne veľkého parkoviska. Majitelia penziónu sa domnievajú, že ich veľkou príležitosťou na získanie zákazníkov je ich záhrada, ktorá je zatiaľ vo fáze reorganizácie. Manželia ju chcú pripraviť pre hostí, najmä upraviť požiadavkám rodín a aktívnych hostí. V záhrade je v pláne vybudovať 3 oddychové plochy – altánky, vonkajší gril, lavičky, mini detské ihrisko a prípadne ihrisko na plážový volejbal. Celá plocha bude zatravnená a tento priestor bude voľne poskytnutý hosťom.

Z dôvodu plochy pozemku zostáva otvorená otázka dobudovania ďalších kapacít penziónu, v prípade ich úspechu.

Jednou z ďalších služieb, ktoré budú dotvárať produkt penziónu je poskytovanie prístupu k vysokorýchlostnému internetu, čo považujú majitelia za jednu z najsilnejších stránok ich zariadenia. V apartmánoch a 2 izbách s vyšším štandardom bude pripojenie káblom, v ostatných priestoroch sa bude jednať o bezdrôtové pokrytie. V štyroch izbách majú záujem zriadiť aj televízny prijímač.

Cena za ubytovanie ešte nebola stanovená, ale manželia sa budú usilovať o priemerný cenový štandard daného regiónu.

Miesto, kde sa penzión nachádza je na úplnom začiatku obce Hladovka, z čoho vyplýva aj jeho dobrá viditeľnosť. Postavený je ako novostavba spoločne s rodinným domom manželov Pažičanových. V jeho lokalizácii plynú dve veľké výhody: dobrá viditeľnosť z hlavnej cestnej komunikácie smerom z/do Poľskej republiky a druhá, veľkosť pozemku, na ktorom je stavba postavená (3 000 m²). Penzión má vhodnú lokalitu, pretože je v blízkosti turistických atrakcií (uvádzané v subkapitole 1.2, tabuľka č. 1.1). Penzión sa nachádza v obci, ktorá nie je predimenzovaná turistami, čo poteší každého, kto hľadá oddych a pohodu v pokojnom prostredí prírody. Zároveň je tu možné vidieť skutočný život ľudí z Oravy. Ich poľnohospodárstvo, zvyky a tradície, čo určite zaujme každého návštevníka, ktorý hľadá takúto skúsenosť. Je to ideálnym miestom pre odpočinok rodiny.

Manažérskej práci a kontaktu s hosťami sa bude v budúcnosti venovať Ing. Gabriela Pažičanová. Okrem nej bude zrejme zamestnaná ďalšia osoba na prípravu jedla a upratovanie. Technickú podporu internetovej siete v penzióne, správu internetovej stránky a správu penziónu bude zabezpečovať Ing. Milan Pažičan.

Prezentácia penziónu bude zabezpečená nielen pomocou vlastnej webovej stránky, ale aj letákmi v cestovných kanceláriách, informačných centrách, turistických atrakciách. Manželia majú záujem aj o reklamu v odborných cestovateľských časopisoch a podobne.

2. Teoretické východiská

Túto kapitolu venujem teoretickej stránke problematiky, tzn. teórii v oblasti služieb, konkrétnych služieb ubytovacích zariadení a zatriedenia ubytovacích zariadení. Ďalej objasním pojem – Benchmarking, ktorý sa stal nástrojom, pomocou ktorého som analyzoval konkurenciu.

2.1. Služba

Niektorí odborníci presadzujú názor, že nie je opodstatnené usilovať sa vtesnať služby do jedného rámca zovšeobecnenej charakteristiky. Pre prax je žiaduce vystihnúť špecifické prvky služieb, ktoré sú predmetom nášho záujmu, vybrať k nim nástroje analýzy a z nich odvodzovať podnikateľské stratégie.

Služby je možné charakterizovať ako všetky činnosti, ktoré sa orientujú na bezprostredné získavanie, spracovanie alebo zušľachtenie hmotných statkov. Každá služba disponuje určitými znakmi, ktoré sú pre jej definovanie podstatné.

Podľa Kotlera sa v marketingovej teórii služby vymedzujú týmito prvkami: [6]

- služba je činnosť, ktorú môže jedna strana ponúknuť druhej,
- je nehmateľná,
- neutvára nadobudnutie vlastníctva,
- jej realizácia môže, ale nemusí byť spojená s fyzickým výrobkom.

Ubytovanie spĺňa všetky prvky uvedené v predchádzajúcej definícii. Túto službu ponúka majiteľ penziónu, základnou náplňou je poskytnúť miesto na spánok. Nemôžeme si však odniesť z tejto skúsenosti nič hmotné, len pocity.

2.1.1. Základné vlastnosti služieb

Služby môžeme determinovať nasledujúcimi vlastnosťami: [2, 3, 8]

NEHMOTNOSŤ (nehmatateľnosť) – je jednou z najdôležitejších vlastností produktov služieb. Služby sa predstavujú prostredníctvom hmotných prvkov, ale to zakrýva základnú povahu služby, ktorá zostáva nehmotná. Penzión, ako hmotný statok, je nástrojom a práve služba je výkonom ubytovania. Pre spotrebiteľa zostáva produkt služba abstraktný, až kým nie je spotrebovaný. Táto neistota u spotrebiteľov vedie producentov k oveľa väčšiemu poskytovaniu informácií, pomocou ktorých umožní rozhodovanie o kúpe a zvyšuje dôveru.

Informácie o službách penziónu by mali byť zamerané skôr na zdôrazňovanie úžitku, ktorý kupujúci očakáva, namiesto opisovania priebehu služby.

POMINUTEL'NOST' – služby sa nedajú odložiť alebo skladovať, prípadne prenášať (izba penziónu, ktorá nie je využitá, teda predaná v čase, sa nedá skladovať a predat' neskôr – v daný okamžik je výnos stratený.). To spôsobuje, že u služby neexistujú distribučné kanály alebo sú len veľmi krátke. S touto problematikou sú späté aj ťažkosti s bilancovaním ponuky a dopytu. Ťažkosti vznikajú pri kolísaní dopytu, kedy vznikajú problémy s jeho operatívnym uspokojením. Dôsledkom pre marketing je snaha zladiť dopyt s ponukou, t.j. kapacity producentov s reálnym kúpny potenciálom predpokladaného trhu služieb.

NEODDELITEL'NOST' – služba je výkon v reálnom čase. Táto vlastnosť je charakteristická pre väčšinu služieb, pretože produkcia a spotreba nastávajú súčasne, a to nielen v rovnakom čase, ale aj priestore. Zákazník spravidla nebyva prítomný po celú dobu poskytovania služby – napr. príprava jedla v penzióne, príprava izieb na ubytovanie nových hostí. Podstatnú časť užívania služieb sa však zákazník stretá s producentom služby, takéto stretnutie zoči – voči definujeme ako interakcia. Okrem technického obsahu pri interakcii zohrávajú dôležitejšiu úlohu ľudské vlastnosti ako cit, spoľahlivosť, priateľskosť. Osobné preferencie a vzťahy vystupujú pri službách viac, ako pri kúpe priemyselných výrobkov. Služba sa spája so subjektívnou skúsenosťou, je zakaždým jedinečná, je to sociálny proces, na ktorý pôsobia rozličné faktory. Interakcia predstavuje okrem obchodnej výmeny tretí rozmer – psychologickú výmenu. Úroveň spokojnosti ubytovaných bude závisieť od ochoty personálu, schopnosti splniť ich želania (hostia si zapamätajú, či dostali od ubytovateľa aj informácie o okolí, prípadne, či im bol ochotný zistiť otváracie hodiny hradu).

VARIABILITA – služby sú vysoko variabilné. Sú priamo závislé od toho, kto, kedy a kde ich poskytuje, čo je funkciou zapojenia ľudského činiteľa do procesu produkcie a spotreby služby, teda ako producenta, tak aj spotrebiteľa. Zákazníci sú si vedomí tejto vysokej variability a často vynakladajú značné úsilie pri výbere poskytovateľa služby, aby dostali želanú kvalitu, ak cítia riziko pri kúpe služby (Roky fungujúci a overený penzión má výhodu istého stupňa, oproti novo otvorenému penziónu, aj keď s novším zariadením a službami navyše). Z dôvodu nedostatku štandardizácie je ťažké zaručiť súhlasnú kvalitu poskytovateľov služby.

VLASTNÍCTVO – kupujúci má k službe len dočasný prístup. Čo je vlastnené, je výhoda zo služby a nie samotná služba. Absencia vlastníctva zdôrazňuje konečný charakter služieb pre spotrebiteľa – neexistuje pretrvávajúce zapojenie do produktu, iba do výhody.

Pre adekvátne dokreslenie charakteristiky služieb je však opodstatnené ozrejmiť aj ďalší parameter, akým je asymetrická informácia v službách.

2.1.2. Asymetrická informácia v službách

Rozumieme ňou rozličnú mieru informovanosti, ktorou disponujú ekonomické subjekty vstupujúce do vzájomných tržných vzťahov. Nastáva, ak jedna strana trhu vie viac, než druhá strana. V prípade ubytovania je to najmä kupujúci, ktorý nemôže poznať dokonale všetky okolnosti týkajúce sa parametrov produktu ubytovania. Ovplynené je to predovšetkým tým, že produkcia a spotreba služieb sa stotožňujú. Asymetrické informácie o produkte a jeho kvalite vyplývajúce zo vzťahu medzi spotrebiteľom a producentom vedú k dvom typom problémov: [7]

- k morálnemu hazardu,
- k nepriaznivému (nesprávnemu) výberu.

MORÁLNY HAZARD sa vzťahuje na trhové správanie, keď poskytovateľ služby môže zvýšiť zisk znížením kvality služby pod jej očakávanú úroveň, čo si spotrebiteľ v dôsledku nedostatočných informácií a skúseností ani nemusí uvedomiť (ubytovateľ propaguje svoj penzión ako ubytovanie s vyšším stupňom kvality, pričom dosahuje bežný štandard v danom regióne). Znamená to, že predávajúci majú malú stimuláciu na poskytovanie kvalitných služieb. Opakovaný nákup služby môže pomôcť predchádzať problému morálneho hazardu. Ved' medzi spotrebiteľmi sa uskutočňuje „slovo z úst“, ktoré môže byť veľmi dôležité pre ďalšie napredovanie v podnikaní, ako najúčinnější forma reklamy.

NEPRIAZNIVÝ VÝBER vzniká, keď kupujúci nemôže rozlíšiť medzi rôznymi typmi producentov alebo keď poskytovateľ služby nemôže rozlíšiť medzi rôznymi typmi zákazníkov. Týka sa teda obidvoch prvkov tržného procesu. Zákazník preto nemusí byť schopný hodnotiť poskytovateľov služieb a spoznať ich nevýhody a riziko výberu. Poskytovateľ služby vníma pri druhom prípade riziko pripadajúce na rôznych zákazníkov (turisti, ktorí pri večernej party môžu poškodiť zariadenie penziónu).

2.1.3. Marketingový mix v službách

Významným špecifikom služieb sú i odlišnosti v poňatí marketingového mixu zameraného na služby. Marketingový mix všeobecne predstavuje súbor kontrolovateľných prvkov, ktoré organizácia využíva k ovplyvňovaniu zákazníkov. Predstavuje súbor nástrojov, s pomocou ktorých sú vytvárané vlastnosti služieb ponúkaných zákazníkom. Cieľom podniku cestovného ruchu je zosúladiť nástroje marketingového mixu tak, aby výsledkom ich vzájomného

pôsobenia bol čo najvyšší efekt. Aj najvýhodnejšia ponuka nemusí nájsť adresáta, ak nebola zvolená vhodná distribúcia produktu a v neposlednom rade, ak sa na daný produkt cestovného ruchu neuplatnila najvýhodnejšia podpora predaja.

Osem „P“ marketingu pohostinstiev a cestovného ruchu podľa Morrisona:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. <i>Product</i> – služba ako produkt; | 5. <i>Place</i> – miesto; |
| 2. <i>People</i> – ľudský faktor; | 6. <i>Promotion</i> - propagácia; |
| 3. <i>Packaging</i> – balíky služieb; | 7. <i>Partnership</i> - kooperácia; |
| 4. <i>Programming</i> – programová špecifikácia
packagov; | 8. <i>Pricing</i> – cena. [8] |

Ad 1) Product (Produkt)

Produkt CR je symbiózou využitia materiálnych a nemateriálnych zdrojov s cieľom uspokojiť potreby a požiadavky účastníkov cestovného ruchu. [7]

Produkt penziónov v rámci cestovného ruchu pozostáva z celého balíka základných (ubytovacích) a doplnkových služieb (často komplementárnych). Rozsah a variabilita služieb produktu závisí od schopností realizovať ponuku, ktorá v maximálnej miere uspokojí cieľový segment trhu. Základnými vlastnosťami, ktorými musí súborný produkt cestovného ruchu, a tak aj ubytovania disponovať, sú: [3]

- užitočnosť,
- dosiahnuteľnosť,
- použiteľnosť.

Okrem týchto vlastností má podľa Sassera, Olsena a Wyckoffa pojem produkt spĺňať ďalšie časti definície: [9]

- hmotné položky (izba alebo zariadenie v prípade ubytovania),
- zmyslové pôžitky, resp. explicitné služby (štýlovosť, farebná zladenosť),
- psychologické hodnoty, resp. implicitné služby (komfort, známka postavenia).

Ad 2) People (Ľudský faktor)

Neoddeliteľnosť služby od jej poskytovateľa je hlavným dôvodom zaradenia tohto prvku do marketingového mixu.

Marketingový plán musí obsahovať programy, ktoré boli vytvorené preto, aby bol využitý ľudský potenciál (napr. rodinný prístup personálu penziónu, ich znalosti prostredia, atď.).

Handy prichádza s rovnicou „ $3I = PH$ “. Kde „ $3I$ “ predstavuje model Inteligencie, informácií a ideí a PH znamená pridanú hodnotu. Táto rovnica by mala byť srdcom každého ubytovacieho zariadenia v cestovnom ruchu.

Zákazníci v mnohých zariadeniach cestovného ruchu nahrádzajú svoje bežné návyky iným chovaním, či oblečením. Marketingoví manažéri musia premýšľať nielen o tom, ktoré cieľové skupiny zákazníkov sú pre nich výnosnejšie, ale tiež o tom, či jednotlivé zákaznícke skupiny do seba zapadajú (napr. rodiny s deťmi vs. stredoškolská mládež na výlete). [5, 9]

Ad 3) Packaging (Balíky služieb)

Packag stelesňuje mnohými spôsobmi marketingovú orientáciu. Je výsledkom zistení, čo ľudia potrebujú a čo si prajú. S tým spojený koncept programovej špecifikácie má výraznú orientáciu na zákazníka. Produkt je tvorený zo súboru jednotlivých služieb a zostavený do konkrétneho programu.

Autorka Hornerová vysvetľuje pod packagingom a programmingom okrem klasického poňatia aj značku a jej využívanie u služieb. Preto má balenie u služieb zahŕňať: [2]

- použitie obchodnej značky a loga,
- atraktívne prostredie v prevádzkových miestnostiach,
- atraktívne ponukové materiály,
- využitie ďalších organizácií, napríklad cestovných kancelárií k predaju produktu.

Ad 4) Programming (Programová špecifikácia packagov)

Marketingový plán má detailne riešiť ponúkané a novo pripravované package pre nasledujúcich 12 mesiacov alebo kratšie. V prítomnosti sezónnych výkyvov sa odporúčajú rôzne balíčky pre letnú, zimnú sezónu a obdobia medzi týmito sezónami, tak aby sa záujem o ubytovanie zvýšil aj mimo sezónu. Nepredané izby alebo nevyužitý pracovný čas zamestnancov je ako vylievanie vína do drezu; nemôžu byť získané späť k novej spotrebe. Existujú dva spôsoby riešenia tohto problému – ovplyvňovať ponuku a kontrolovať jej uspokojovanie. V dôsledku pomíňajúceho charakteru našich služieb sú tvorivé schopnosti marketingu nenahraditeľné. [6, 8]

Ad 5) Place (Miesto)

Distribúcia predstavuje súbor činností, ktoré zabezpečujú komercializáciu produktu CR. Cieľom je, z organizačného aspektu, čo najlepšie predat služby potenciálnemu zákazníkovi.

Komeracionalizácia sa uskutočňuje:

- priamo: podnik CR – zákazník,
- sprostredkovane: podnik CR – sprostredkovací článok (články) – zákazník.

Zvolenie distribučných ciest ovplyvňuje použitie ostatných marketingových nástrojov. Narozdiel od iných súčastí marketingového mixu, distribúcia sa nedá meniť príliš operatívne, je to dlhodobejšia záležitosť, ktorá vyžaduje perspektívne plánovanie a rozhodovanie. Distribučné cesty sú ovplyvnené vnútornými a vonkajšími faktormi. Medzi vnútorné patrí charakter stratégie poskytovanej služby. Medzi vonkajšie faktory patrí charakteristika zákazníka, trhu, konkurencie, distribučného článku, ostatných vplyvov.

Ak hovoríme o nepriamej (sprostredkovanej) distribučnej ceste, ktorú ubytovacie zariadenia využívajú kombinovane s priamou, deje sa pomocou sprostredkovacích článkov. Tými sú predovšetkým cestovné kancelárie a tour operátori. Tour operátori nakupujú služby vo veľkom, vytvárajú pobyty a zájazdy, ktoré publikujú v katalógoch a predávajú CK alebo priamo jednotlivým zákazníkom. Cestovné kancelárie nakupujú jednotlivé služby podľa požiadaviek svojich zákazníkov, resp. predávajú zájazdy a pobyty vytvorené tour operátormi.

V súčasnosti narastá význam centrálnych a medzinárodných rezervačných systémov pre rezerváciu ubytovania. Zároveň ustupuje význam CK a tour operátorov pri organizovaní dovolenky, aj keď pre určitý segment zákazníkov zostanú stále nepostrádateľní. Distribučná cesta sa pre zákazníka aj poskytovateľa služby skraca na priamu čoraz častejšie. [5, 10]

Ad 6) Promotion (Propagácia)

Predchádzajúce odseky sa zaoberali vývojom dobre navrhnutých služieb a ich efektívnej distribúcií. Úspešný obchodník musí taktiež vedieť ako podať cieľovým zákazníkom myšlienky týchto služieb. Efektívna komunikácia s cieľovými zákazníkmi sa v súhrnu nazýva marketingová komunikácia. Pre kvalitnú komunikáciu bola vytvorená rada nástrojov, ktoré sú usporiadané v tzv. komunikačnom mixe: [6]

- | | |
|--------------------|---------------------------------|
| ▪ Reklama; | ▪ Public relations, sponzoring; |
| ▪ Podpora predaja; | ▪ Direct marketing; |
| ▪ Osobný predaj; | ▪ Referencie. |

Marketingové aktivity stimulujú kúpu spotrebiteľa a zvyšujú efektívnosť obchodnej činnosti podnikateľa. Tieto aktivity však musia byť vnútorne zosúladené.

U marketingovej komunikácie je taktiež dôležité sa správne rozhodnúť pre komunikačnú stratégiu. Základnými stratégiami sú PULL stratégia a PUSH stratégia. [5, 7]

PULL STRATÉGIA – založená na snahe stimulovať dopyt spotrebiteľa, ktorý potom vyvinie tlak na distribučnú cestu. Po realizácii úspešnej kampane bude zákazník produkt požadovať a obchodník musí byť na túto situáciu pripravený. Táto stratégia je pre malé ubytovacie zariadenia takmer nepoužiteľná.

PUSH STRATÉGIA – spolieha viac na osobný predaj. Cieľom je podporovať produkt na jeho ceste ku konečnému spotrebiteľovi. Táto stratégia smeruje k motivácii zástupcov veľkoobchodov a maloobchodov, aby trávili viac času a dali si viac námahy s predajom výrobku alebo služby konečnému spotrebiteľovi.

Ad 7) Partnership (Koooperácia)

Technicky správnejšie by bolo zahrnúť koooperáciu ako súčasť propagácie a miesta. Aby som však mal možnosť zdôrazniť hodnotu reklamnej spolupráce a ďalších spoločných marketingových programov, vyčlenil som tento prvok zvlášť. Marketingový plán by sa mal venovať aj problematike možnej spolupráce, jej nákladovosti a finančnej návratnosti. [2, 8]

Na trhu ubytovania je vhodné spolupracovať s ďalšími kultúrnymi, rekreačnými a zábavnými zariadeniami a vytvárať tak platformu pre rozvoj komplexných služieb zákazníkom – turistom. Jej rozsah závisí na spomínanej finančnej návratnosti a komplikovanosti zriadenia spoločných ponúk.

Ad 8) Price / Pricing (Cena/Cenotvorba)

Cena je nástrojom marketingu, ktorý najviac ovplyvňujú interné a externé faktory. V záujmu úspechu na trhu je nutné, aby organizovanie cien bralo v úvahu podmienky trhu a prostredníctvom ceny citlivo reagovalo na jednotlivé zmeny. V cenotvorbe musí byť vyjadrená stratégia a zámery organizácie. [7, 8]

V záujmu komplexnej cenotvorby by mal hotel i penzión využívať strategické i taktické ceny. Strategickú cenu uvádza penzión v katalógoch a prospektoch. Určuje ju v súlade so strategickými rozhodnutiami, pozíciou na trhu, kvalitou a imidžom produktu, podielom na trhu či očakávaným ziskom. Taktickú cenu môže hotel meniť každý týždeň alebo deň. Jedná sa o konkrétnu cenu, ktorá reaguje na zmeny na trhu. Tieto ceny obvykle firma intenzívne propaguje, môže ísť aj o tzv. ponuky „last minute“.

Zľavy zo základnej ceny sa prekrývajú s ďalším nástrojom komunikačného mixu, t.j. podporou predaja a nadobúdajú charakter diferencovaných cien. Diferencované ceny podľa klientely poskytujú preferenciu určitému segmentu (dôchodcovia, rodiny s deťmi, mládež a pod.). Marketingovou cenovou stratégiou môže byť prieniková cena. Subjekty, ktoré sa zameriavajú na solventnejšiu klientelu, môžu využívať šľahačkovú cenovú stratégiu v opačnom smere. Ďalšou možnosťou je tvorba psychologickéj ceny (známe Baťovské ceny s novým prídavkom „od“).

Potom, ako sme si ozrejmili vlastnosti služieb, ktoré sa vyskytujú v cestovnom ruchu a zistili možnosti marketingového mixu, je vhodné uviesť triedenie ubytovacích zariadení, ktoré sa v praxi vyskytujú.

2.2. Klasifikácia ubytovacích zariadení

Ubytovacie zariadenie je budova, priestor alebo plocha, kde sa verejnosti za úhradu poskytuje prechodné ubytovanie a s ním spojené služby. Ubytovacie zariadenie poskytujúce ubytovacie služby najviac 9 mesiacov v roku je sezónne ubytovacie zariadenie. [13]

Vo všeobecnosti rozčleňujeme ubytovacie zariadenia do dvoch skupín:

- hotelové ubytovacie zariadenia ,
- parahotelové ubytovacie zariadenia.

Každá skupina sa delí do jednotlivých typov ubytovacích zariadení. Každý typ je ďalej členený podľa rozsahu a kvality poskytovaných služieb do tried označovaných s hviezdikami (*) – čím viac pridelených hviezdíčiek, tým vyšší štandard služieb.

Hotelové ubytovacie zariadenia musia spĺňať minimálne požiadavky stanovené v danej krajine. V prípade Slovenska sa jedná o Vyhlášku Ministerstva hospodárstva SR č. 419/2001 Z. z.

Tab. 2.1: Klasifikácia ubytovacích zariadení podľa Vyhlášky MH SR č. 419/2001 Z. z.

Hotelový typ	Možnosť tried	Parahotelový typ	Možnosť tried
Hotel	1 až 5 *	Turistická ubytovňa	1 až 2 *
Motel	1 až 3 *	Chatová oblasť	1 až 3 *
Botel	1 až 3 *	Kemping	1 až 4 *
Penzión	1 až 3 *	Ubytovanie v súkromí	1 až 3 *
		Prenajaté letné apartmány	1 až 3 *

Zdroj: Vyhláška MH SR č. 419/2001 Z. z.

2.3. Benchmarking

Za základnú metódu skúmania konkurencie som zvolil benchmarking, ako nástroj vhodný pre skúmanie výhod a nevýhod penziónu ako aj okolitej konkurencie. Základy benchmarkingu vystihuje jej definícia na internetovej stránke venovanej čisto tejto problematike:

„**Benchmarking je proces** merania interných procesov organizácií a ich následné identifikovanie, porozumenie a adaptácia významných praktík z iných organizácií považovaných za to najlepšie v danej triede“ [11]

Dôsledky benchmarkingu na chovanie organizácií sa dajú zhrnúť do 2 bodov:

1. Benchmarking sústreďuje pozornosť a energiu na obsah práce a výkonnosť, čím podnecuje proces vstrebávania nových poznatkov.
2. Tradičné programy rozvíjania manažovania a inštruktážne programy sa dajú navzájom prepojiť s obsahom práce.

Japonskí zakladatelia už pri prvých pokusoch o benchmarking zistili, že nie je možné pozorovať fázy výroby, ani celé hodnotové reťazce týchto fáz, ale len konkrétne hodnotové články ako elementárne operácie výrobnodistribučného procesu. Porovnávanie konkurenčných výrobnodistribučných postupov viedlo k odhaleniu rezerv na jednej strane a na strane druhej aj vnútorných konkurenčných výhod. [11, 15]

2.3.1. Kategórie benchmarkingu

Benchmarkingová štúdia sa môže zameriavať buď na kvalitu alebo na produktivitu, môže zahŕňať celú firemnú činnosť alebo len jej časť; prípadne sa môže ponoriť hlboko do problému, alebo sa môže obmedziť na všeobecnú úroveň. V niektorých publikáciách autori členia benchmarking na 3 kategórie. Ja sa však prikláňam na stranu Slovenského benchmarkingového a informačného centra, ktoré spolupracuje aj s Európskym benchmarkingovým centrom. Tieto inštitúcie členia túto metódu na 2 kategórie: [15]

Interný benchmarking

Zameraný na podnik

Zameraný na koncern

Externý benchmarking

Zameraný na konkurenciu (analýza trhu)

Zameraný na odvetvie (výskum trendov)

Odvetvovo nezávislý benchmarking.

Práve pre odvetvovo nezávislý benchmarking bola v minulosti vyčlenená špeciálna kategória nazývaná funkčný benchmarking, prípadne „generický“ (všeobecne použiteľný) marketing.

Ad 1) Interný benchmarking

Týmto pojmom označujeme benchmarking v rámci jednej organizácie. Vznikol z dôvodu, že mnohé veľké firmy pracujú s určitým typom pobočkovej štruktúry. V tomto prípade firemná činnosť obsahuje množstvo podobných operácií, ktoré sa môžu navzájom ľahko porovnávať. Výhodou tohto typu benchmarkingu je dostatok informácií, ktoré sú presné a zhromažďované na rovnakom základe do jedného strediska (pobočky bánk sa navzájom pomeriavajú a na základe vyhodnotenia vylepšujú svoje služby). Interný benchmarking je samostatný postup vedúci k zlepšovaniu súčasných výkonov a zároveň je jedným z prvých a rozhodujúcich krokov všetkých externých benchmarkingových projektov. Takto môže byť podnietená vnútropodniková konkurencia, pričom sa podnieti proces zmien a legitimujú experimenty s novými metódami. Týmto spôsobom možno spoznať slabé miesta podniku. [4]

Ad 2) Externý benchmarking

Externý benchmarking je uskutočnenie benchmarkingu mimo vlastného podniku. Možno ho ďalej členiť na benchmarking zameraný konkurenčne, odvetvovo a odvetvovo nezávislý.

- *Konkurenčne orientovaný benchmarking* znamená porovnávanie a analýzu výrobkov, výkonov, postupov, okrem iných i s priamymi konkurentmi;
- *Odvetvovo orientovaný benchmarking* má rovnaké ciele ako predchádzajúci benchmarking, rozširuje však porovnávací rámec na celé odvetvie;
- *Odvetvovo nezávislý benchmarking* znamená učenie sa od iných nezávisle od vlastného odvetvia. Základnou myšlienkou je porovnateľnosť praktík.

Pri konkurenčne orientovanom benchmarkingu sa uskutočňuje porovnávanie s priamou konkurenciou. I keď konkurenčne orientovaný benchmarking ďaleko prevyšuje interný benchmarking, naráža veľmi rýchlo na ohraničenia, ktoré bránia rozvoju podniku k svetovej triede. Sú tu stále obavy, že dôjde k porušeniu konkurenčného práva a použitiu neférových metód. Z tohto dôvodu podniky zaujímajúce sa o takýto benchmarking využívajú služby externých poradcov. Takto podniky šetria čas a náklady - kúpou expertíz, legitimacy a za pomoci „tretích“ - v podobe zberu údajov a kontaktov s konkurenciou. To však znamená výraznú minimalizáciu efektu učenia sa, ktorý je vždy významným elementom benchmarkingu.

Odvetvovo orientovaný benchmarking ide nad rámec jednoduchého porovnávania dvoch podnikov – jeho zameraním je zisťovanie trendov. Analyzuje výkonnosť určitej funkcie

v odvetvovom rozsahu. Za týmto účelom je nutné sledovať väčšie skupiny podnikov, ktoré dodávajú na rovnaký trh podobné produkty. Určuje sa len trend a nie konkurenčná pozícia.

Odvetvovo nezávislý benchmarking má širší horizont využitia a sledovania ako predchádzajúce formy benchmarkingu. Toto zjednodušuje získavanie informácií medzi podnikmi, ktoré nie sú v žiadnom konkurenčnom vzťahu a sú preto omnoho ochotnejšie k otvorenej výmene informácií. Jeho príkladom môže byť spolupráca banky s leteckou spoločnosťou pri zabezpečovaní rýchlosti a spokojnosti odbavenia klientov. [15]

Po základnej identifikácii kategórií benchmarkingu je vhodné, aby sme si ozrejmili jednotlivé etapy realizácie, ktoré sú podmienkou úspešnosti správneho benchmarkingového projektu.

2.3.2. Realizácia benchmarkingu

Ako som už predtým uvádzal, benchmarking je sústavný proces zameraný na hľadanie dokonalosti v okolí s cieľom získať poznatky a prijať prevádzkové opatrenia tak, aby sme mohli pozdvihnúť vlastnú organizáciu na prvotriednu úroveň. Z racionálneho hľadiska sa nám môže zdať teória tejto metódy až smiešne jednoduchá, no nesmieme podceňovať náročnosť na čas, energiu a tvorivé myslenie, ktoré si takýto projekt vyžaduje. Jednou z dôležitých častí je mať jasne stanovené etapy projektu.

Etapy benchmarkingového projektu: [4]

1. Stanovenie cieľov,
2. Výber partnerov,
3. Zhromažďovanie informácií,
4. Analýza a porovnávanie,
5. Realizácia opatrení.

1. STANOVENIE CIEĽOV

Východným bodom benchmarkingu je fáza určenia (stanovenia) cieľov. Tu je určené ohnisko benchmarkingového projektu. Táto fáza má rozhodujúci význam pre celý ďalší proces, pretože chyby a nedostatočná starostlivosť zdeformujú výsledok alebo ho urobia nepoužiteľným.

Každý benchmarkingový projekt by mal mať štruktúrovaný a formalizovaný priebeh. Takto si možno dohodnúť „míľniky“ umožňujúce lepšie kontrolovanie. Východným bodom pre určenie benchmarkingových cieľov sú strategické ciele podniku. Tieto ciele sú zapracované do benchmarkingových cieľov. Ak sú stanovené ciele benchmarkingového projektu, je potrebné

presne ohraničiť objekt benchmarkingu a určiť druh benchmarkingu. Musíme sa rozhodnúť, do akej hĺbky bude analýza prevedená. Hĺbkou sa rozumie úroveň detailizácie, na základe ktorej sa budú firmy porovnávať.

Prvá etapa benchmarkingu zahŕňa tieto body:

- Aká je potreba benchmarkingu a kde sa v organizácii prejavuje;
- Čo si ľudia mimo organizácie myslia o vašej výkonnosti;
- Poznanie samých seba! Preskúmanie vlastných operácií;
- Zaistenie a preskúmanie faktorov, ktoré sú pre výkonnosť najdôležitejšie a určenie jednotky, ktorými sa tieto faktory budú merať;
- Rozhodnutie o vhodnej úrovni detailizácie štúdie.

Prvá etapa benchmarkingu zahŕňa preskúmanie potrieb organizácie a prístup k potrebám zákazníkov. Je potrebné všetko objasniť tak, aby mohla byť štúdia benchmarkingu zúžená na potrebný rozsah. Ďalším spôsobom určenia zamerania benchmarkingu je začať firmou ako celkom a preskúmať ju s cieľom určiť, ktorá oblasť, či oblasti by mohli zlepšiť svoju výkonnosť. Keď všetky tieto body obsiahneme, môžeme premýšľať nad otázkou, kde nájdeme vynikajúce organizácie, predstavujúce najlepšiu preukázanú prax.

2. VÝBER PARTNEROV

V tejto fáze sú v popredí výber úspešného podniku (benchmarku) a porovnávanie objektov - jednotlivých procesov.

Dôležité body v tejto fáze sú:

- výber podniku,
- nadviazanie kontaktu a získavanie údajov z vybraného porovnávacieho podniku,
- uskutočnenie porovnávania,
- zhodnotenie výsledkov,
- zistenie príčin rozdielov.

Mimoriadna náročnosť tejto fázy je v nájdení partnera, od ktorého sa možno učiť ako možno niečo robiť lepšie. To znamená, že tento partner musí vlastniť porovnateľný proces, zároveň byť o toľko lepším, aby sa od neho dalo učiť, a taktiež byť ochotný k účasti na benchmarkingu.

Proces výberu vhodného partnera sa člení na fázu generovania a následnú fázu selekcie. Cieľom fázy generovania je nájsť čo možno najviac rozdielnych potenciálnych

benchmarkingových partnerov. Cieľom generačnej fázy je získať veľké množstvo informácií. Ďalším aspektom fázy generovania je voľba oblasti, v ktorej má byť benchmarkingový partner hľadaný a nájdený. Takáto voľba je limitovaná tzv. „stupňami voľnosti“, ako napr. oblasť a miesto podnikania, odvetvovo interný/externý partner, atď.

3. ZHROMAŽĎOVANIE INFORMÁCIÍ

Cieľom tejto etapy je zhromaždenie relevantných informácií pre následnú analýzu. Táto etapa sa vždy začína vo vlastnej organizácii, čo je spôsobené z dvoch dôvodov. Po prvé sa takýmto spôsobom veľa dozvieme o svojej firme z hľadiska toho, čo má byť podrobené benchmarkingu. Po druhé, z hľadiska našej firmy môžeme presne určiť a špecifikovať, ktoré informácie potrebujeme, čím sa zvýši presnosť kontaktov, partnerov a kvalita nami získaných informácií. Fáza zhromažďovania dát je obdobím náročnej, cieľavedomej práce získavania údajov.

Tretia etapa, zhromažďovanie informácií, zahŕňa tieto hlavné kroky:

- zostavenie dotazníkov, vrátane definícií a prípadných vysvetliviek,
- zhromaždenie informácií a údajov o vlastnej firme,
- zhromaždenie informácií od benchmarkingových partnerov,
- zhromaždenie informácií z iných zdrojov,
- zdokumentovanie informácií,
- kontrola a overenie získaných informácií.

4. ANALÝZA A POROVNÁVANIE

Všetky vstupné informácie získané v predchádzajúcej etape je potrebné roztriediť, aby sme mohli získať kvalifikovanú analýzu svojich operácií v rámci benchmarkingu. Taktiež je nutné uskutočniť logickú kontrolu dát, či získané informácie sú porovnateľné a či neobsahujú neporovnateľné faktory.

Štvrtá etapa má teda za úlohu systematické triedenie a organizovanie informácií a porovnávanie rôznych ukazovateľov z hľadiska zistených rozdielov vo výkonnosti medzi operáciami a pochopení základného prevádzkového zamerania a pracovných postupov, čo umožňuje preskúmať ako spoločnosti s najlepšou preukázanou praxou dosahujú špičkovú výkonnosť. Analytická fáza zahŕňa tiež dokumentáciu analytických výsledkov štúdie benchmarkingu v rámci správy o benchmarkingu. Táto správa predstavuje faktografickú základňu, v ktorej spočíva skutočný cieľ štúdie: zlepšiť výkonnosť operácií, až kým dosiahnu špičkovú úroveň, ktorú sme objavili u najlepších partnerov.

Analytická etapa benchmarkingu je zložená z nasledujúcich krokov:

- Zatriedenie a organizovanie informácií a údajov;
- Kvalitatívna kontrola informácií;
- Úprava neporovnateľných faktorov, ak sa vyskytujú;
- Zistenie výkonnostného rozdielu oproti najlepšej praxi a pochopenie základného prevádzkového zamerania, ktoré objasňuje existenciu tohto rozdielu;
- Zváženie analýzy typu „vyrábať, či kúpiť“ u problematických častí činností.

Správa o benchmarkingu

Aby sme mohli štúdiu benchmarkingu zdokumentovať, musíme napísať správu zloženú z popisu hlavných rysov faktografickej základne a záverov. Správa o benchmarkingu má slúžiť ako základňa pre následnú realizáciu zmien, podklad pre zadávateľa, dokumentácia analýzy ako základu pre budúce aktualizácie; skúsenosť, ktorá organizácii zostane k dispozícii pre budúce benchmarkingové projekty, a taktiež ako informácia pre ďalšie zainteresované strany.

5. REALIZÁCIA

Piata etapa benchmarkingu zahŕňa činnosť zameranú na zníženie rozdielu zisteného v analytickej etape a na zaistenie možného zdokonalenia na hmatateľné výstupy. V tejto časti sa musia prijať opatrenia s cieľom realizovať potenciál zistený v rámci výkonnej štruktúry organizácie. Výsledky štúdie benchmarkingu je nutné formulovať ako nové ciele pre firmu. Tieto ciele musia byť rozpísané podľa zvoleného modelu, buď v rámci procesného prístupu alebo v rámci bežnej výkonnej štruktúry organizácie. Ďalej sa musí zostaviť realizačný plán vrátane špecifických plánov pre jednotlivé časti organizácie, ktorých sa zmeny budú týkať.

V záujmu účinku, piata etapa – realizácia, zahŕňa nasledujúce kroky:

- Zváženie dôsledkov realizácie;
- Prepojenie výsledkov s bežným firemným plánom;
- Príprava plánu uskutočnenia zmien;
- Realizácia plánu.

Každú z uvedených odrážok je možné ďalej špecifikovať. Pre jednoduchosť a výstižnosť týchto pojmov nepovažujem za potrebné v tejto kapitole ich ďalšie rozširovanie. Preto budem ďalej pokračovať charakteristikou trhu a penziónu, pre ktorý túto bakalársku prácu spracovávam.

3. Metodika zhromažďovania dát

Táto časť mojej bakalárskej práce si kladie za cieľ čo najvernejšie popísať, aké priority som si stanovil pri získavaní dát, čo predchádzalo získavaniu informácií a ako som postupoval. Je rozdelená do jednotlivých etáp, ktoré spolu logicky súvisia.

Za základ získavania dát som stanovil metódu benchmarkingu. Pod touto metódou sa rozumie sledovanie iných s cieľom učiť sa od nich, zistiť čo je v súčasnosti najlepšia praktika a hybná sila.

Na základe tohto skúmania budem môcť následne porovnať výslednú benchmarkingovú správu s penziónom manželov Pažičanových.

3.1. Prípravná fáza

Definovanie a plánovanie

Pred konkrétnym zadaním mojej bakalárskej práce som diskutoval s majiteľmi ešte nedokončeného penziónu, v čom by som im mohol vypracovaním práce pomôcť. Spoločne sme prišli k záveru, že najvhodnejšie bude zistiť informácie ohľadom fungovania ostatných prevádzok, ich skúseností, klientov, očakávaní a budúceho fungovania. Rozhodol som sa práve pre uskutočnenie benchmarkingového projektu a podrobenie ho následnej analýze vzhľadom k podmienkam penziónu, ktorému táto bakalárska práca má pomôcť.

Prípravná fáza je životne dôležitá pre samotnú existenciu správneho projektu. Má viacero fáz, z ktorých by som upozornil na stanovenie cieľov benchmarkingového projektu a identifikácia potenciálnych partnerov.

Prípravná fáza sa skladá z nasledujúcich fáz:

Ciele benchmarkingového projektu

Cieľom môjho benchmarkingového projektu bolo zabezpečenie vzájomnej výmeny skúseností a zhodnotenie potenciálov zlepšenia súčasného stavu konkrétnymi zisteniami najlepšej praxe. Projekt sa zameriava na viacero oblastí fungovania prevádzok, rozšírenia služieb, či celkovej propagácie. Následne vyplynie, ktorý z účastníkov je v každej z oblastí tzv. Benchmarker a čo by mali ostatní účastníci urobiť, aby sa mu priblížili a prípadne ho predišli.

Stanovenie metód získavania interných údajov

Rozhodol som sa, že interné údaje bude najlepšie získať osobným rozhovorom s pomocou dotazníka so zúčastnenými prevádzkovateľmi penziónov. Tento dotazník som nazval

„Benchmarkingový formulár“ (pozri *príloha č. 4*). Tento spôsob je vhodný pre jeho jednoduchosť a možnosť reagovať na akýkoľvek podnet, ktorý sa môže pri jeho vyplňaní objaviť. Nedržal som sa však striktne formulára, aby som sa mohol dozvedieť aj ďalšie informácie, ktoré považujú partneri za dôležité. Dotazník som vytvoril tak, aby účastníci nemali pocit, že sú dotazovaní na príliš citlivé otázky. Snažil som sa o striedanie informácií citlivých s tými, na ktoré nemali partneri problém odpovedať. V dotazníku sa objavili otázky týkajúce sa priestorov penziónu, stratégie majiteľov, cenovej politiky, spolupráce so zákazníkmi a tretími osobami, dodatočných služieb zákazníkom, či účasti na propagačných akciách.

Identifikácia benchmarkingových partnerov a kontaktovanie

Pri úvahe o možných partneroch pre môj projekt som zvažoval viacero hľadísk. Jedná sa teda o nepravdepodobnostný výber technikou vhodného úsudku. Základným hľadiskom bolo určenie takých partnerov, ktorí majú približne rovnakú klientelu, nachádzajú sa v tej istej lokalite, kvôli špecifikám služieb poskytovaných v CR. Ďalším veľmi dôležitým kritériom bola ich ochota pristúpiť na tento, pre nich neznámy, projekt. Snažil som sa o zaistenie takých partnerov, ktorí majú úspech a vybudované dobré meno v ich lokalite. Podmienkou pre účasť bola aj existujúca internetová prezentácia. V priebehu januára som navštívil v neskorších večerných hodinách obec Vitanovú a pozoroval som, v ktorých penziónoch je veľký počet automobilov so ŠPZ mimo náš okres. Predpokladal som, že sa jedná o turistov ubytovaných v týchto zariadeniach a zistil som tak reálny záujem o služby jednotlivých penziónov. Neskôr som porovnal počet áut s kapacitou uvedenou na internete.

Následne som oslovil viacero úspešných penziónov s ponukou spolupráce na benchmarkingovom projekte. Z piatich oslovených, po bližšom oboznámení s projektom, prijali ponuku tri penzióny.

Účastníkmi benchmarkingového projektu sa stali:

- Penzión STELA, s ubytovacou kapacitou 40 lôžok;
- Penzión u rodiny Ondříkovej, s ubytovacou kapacitou 25 lôžok;
- Penzión Zelený dom, s ubytovacou kapacitou 65 lôžok.

Nepriamym účastníkom benchmarkingu bol aj Penzión manželov Pažičanových, ktorý však ešte nie je dokončený a nemohol by podať všetky relevantné informácie. Porovnávanie predstav manželov Pažičanových s výsledkami benchmarkingového projektu boli základom pre vytvorenie analýzy konkurencie a následných odporúčaní.

Časový harmonogram

Pri každom projekte je dôležité uvedomiť si časovú postupnosť jednotlivých krokov a využiť čas, kedy sa dá urobiť aj viacero činností naraz.

V nasledujúcej tabuľke uvádzam, ako som postupoval s projektom v čase.

Tab. č. 3.1: *Priebeh benchmarkingového projektu v čase*

Vykonávaná činnosť / týždeň	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Definovanie problémov a cieľov	•						
Výber partnerov	•	•	•				
Príprava dotazníka			•	•			
Zhromažďovanie údajov					•		
Analýza a porovnávanie dát						•	
Vyhodnotenie							•

Zdroj: Vlastný

Zhromažďované údaje

Pre účely tohto projektu som využil primárne údaje, ktoré som získal na základe dotazovania. Ďalšie údaje, ktoré mi pomohli pri spracovávaní mojej úlohy boli sekundárne dáta, ktoré som si vyhľadal na internete, v materiáloch spoločností a literatúre. Dôležitou súčasťou môjho benchmarkingu je časť venovaná internetovej stránke daných penziónov, kvôli stále väčšej obľube cestovateľov zariaďovať si ubytovanie priamo, hlavne cez internet.

Pilotáž

Keďže pri benchmarkingu sa úzko spolupracuje len s niekoľkými firmami, pilotáž som urobil práve s manželmi Pažičanovými. Získal som tak najskôr interné údaje spoločnosti, kvôli ktorej sa hlavne projekt uskutočňoval. Postupoval som tak aj kvôli odporúčanej metodike v odborných publikáciách, venujúcich sa práve benchmarkingu. Spoločne sa nám podarilo upraviť jeho obsah i formu, tak aby bol čo najzrozumiteľnejší pre ďalších partnerov. Tento vyplnený dotazník však nebude podkladom pre spracovanie benchmarkingovej analýzy a „Správy o benchmarkingu“, ale je základom na následné porovnávanie s výsledkom externého, konkurenčne orientovaného benchmarkingu

3.2. Realizačná fáza projektu

V tejto časti benchmarkingového projektu, realizácii, boli zhromaždené údaje. Následne boli podrobené analýze a porovnávaniu, tak by sa mohli zistiť odchýlky pri manažovaní jednotlivých penziónov. Zároveň bolo potrebné určiť, ktorý z penziónov sa dá označiť, ako penzión s najlepšou praxou v každej z oblastí.

Zhromažďovanie údajov

Zber dát prebehol v mesiaci marec, kedy som osobne navštívil každý z partnerských penziónov s pripraveným benchmarkingovým formulárom. Najprv som si osobne prehliadol penzión a následne som pomocou hĺbkového rozhovoru s jedným z majiteľov vyplnil formulár. Prípadne som si doplnil ďalšie dôležité poznatky. Kvôli verifikácii mojej práce som nechal každý formulár podpísať osobou, s ktorou som rozhovor viedol.

Vybrané penzióny

Vyššie uvedené partnerské penzióny som vybral aj kvôli tomu, že každý z nich má inú ubytovaciu kapacitu. Najväčší z nich dokáže ubytovať 65 hostí, stredný 44 hostí a najmenší 25 osôb, ten je kapacitne najpodobnejší penziónu manželov Pažičanových. Kvôli možnej ďalšej prístavbe penziónu som sa rozhodol pre zapojenie penziónov s väčšou kapacitou. Mojou výhodou bolo navštívenie penziónov tesne po sviatkoch Veľkej Noci, pretože penzióny boli v tom čase prázdne, tesne pred nast'ahovaním ďalších hostí. Mohol som si tak spoločne s majiteľmi prehliadnuť priestory.

Spracovanie dát

Získaním potrebných dát v penziónoch som ukončil získavanie dát primárnym výskumom. Následne som skontroloval správnosť a úplnosť vyplnenia dotazníka. Niektoré okruhy som doplnil o ústne odpovede, ktoré som nestihol v priebehu rozhovoru v penzióne zaznamenať. Následne som rozpojil jednotlivé listy dotazníku a zoradil ich tak, aby som mal odpovede z jednotlivých penziónov spolu pre jednoduchšie porovnávanie. Celý benchmarkingový dotazník bol koncipovaný do viacerých oblastí. Tie som pre analýzu prehodnotil a vytvoril som 7 oblastí, v ktorých hodnotím jednotlivé penzióny. Na konci každého okruhu je malá tabuľka, ktorá znázorňuje získané hodnotenie za každú oblasť pre jednoduchšiu orientáciu. Každý z benchmarkingových partnerov mal možnosť získať 1 až 10 hviezdíčiek v každej oblasti, pričom 10 hviezdíčiek bola najlepšia možná hodnota. Takto som získal podklad pre možné vylepšenia v rámci benchmarkingových partnerov.

Po analýze jednotlivých oblastí nasledovalo vytvorenie „Správy o benchmarkingu“, kde som vyzdvihol v každej zo sledovaných oblastí najlepšiu prax jedného z penziónov a navrhol riešenie pre možné vylepšenia.

Následne som túto správu už zo zistenou najlepšou praxou porovnal s predstavami manželov Pažičanových. Ich názory a predstavy pri realizácii svojho podnikania a mnou zistená najlepšia prax bola základom pre kapitolu Návrhy a odporúčania.

4. Analýza konkurencie penziónu

V tejto kapitole budem svoju pozornosť sústrediť na získané dáta z benchmarkingu. Pre lepšiu orientáciu som analýzu rozdelil na jednotlivé okruhy, podľa presnejšieho zamerania. Nebudem hodnotiť každý penzión zvlášť, ale všetkých troch partnerov benchmarkingu súčasne, práve na základe jednotlivých okruhov. Na základe tejto analýzy zistím najlepšiu prax v daných penziónoch a vytvorím záverečnú správu. V správe o benchmarkingu sa budem venovať znova každému okruhu, ale bude tam zmienená práve zistená najlepšia prax a návrhy možných riešení pre partnerov benchmarkingu. S touto správou následne porovnáam zámery manželov Pažičanových.

4.1. Analýza benchmarkingu

Získať potrebné dáta je základom úspechu, no bez ich dôkladnej analýzy sú len zbytočným úsilím. To čo z dát robí pridanú hodnotu je ich interpretácia v jednotlivých oblastiach, prenesená do iných súvislostí. Dáta, ktoré som získal u partnerských penziónoch som sa rozhodol rozčleňovať do uvedených okruhov.

Okruhy analýzy benchmarkingu:

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. Priestory penziónoch, | 5. Personálne možnosti, |
| 2. Stravovanie, | 6. Cena |
| 3. Doplnkové služby, | 7. Komunikácia. |
| 4. Stratégia vedenia, | |

Priestory penziónoch

Každý z partnerov sa snaží o príjemný dojem už pri prvom pohľade. Penzióny pôsobia zvonku moderne a príjemne. Všetky zariadenia majú vzhľadom k svojej kapacite dobré parkovacie podmienky, pretože ku každej izbe je pridelené parkovacie miesto. V priemere je jedno parkovacie miesto určené pre 3 osoby. Parkoviská u všetkých partnerov sú uzavreté. Klienti vidia svoje autá aj zo svojich izieb, čo podľa ubytovateľov hodnotia veľmi kladne.

Spoločné priestory sú vo všetkých penziónoch na vysokom štandarde. Miernym mínusom sú pomerne úzke schodiská v penzióne Stela, čo môže hosťom s batožinou spôsobiť ťažkosti. V každom penzióne sa nachádza spoločná miestnosť, kde sa vydávajú jedlá. Táto miestnosť je u všetkých partnerov vhodne zariadená. V penzióne Stela slúži táto miestnosť aj na večerné posedenia ako spoločenská miestnosť. Penzión u rodiny Ondříkovej má špeciálnu miestnosť

vyčlenenú na tieto účely. V penzióne Zelený dom neposkytujú miesto pre takéto stretnutia, aj keď v prípade veľkého záujmu sú ochotní poskytnúť jedáleň týmto účelom. Takéto riešenie je len výnimočné. Toto rozhodnutie je podľa majiteľov zámerné, kvôli lepšiemu udržiavaniu poriadku a pokoja v penzióne.

Zelený dom je zložený z dvoch samostatných budov, ktoré sú oproti sebe, rozdelené cestnou komunikáciou. Takéto riešenie vzniklo kvôli postupnému zvyšovaniu kapacít. Penzión Stela sa nachádza v jednej budove, no má dva samostatné vchody. Medzi týmito vchodmi sa uprostred nachádza jedáleň. Penzión u rodiny Ondříkovej má jednu budovu, v ktorej sa nachádza všetko, čo je jednou z jeho výhod.

Rozdelenie izieb podľa lôžok je u partnerov rozdielne. Stela má 1 apartmán zložený z dvoch izieb spolu pre 3 osoby, s prípadnou prístelkou aj viac. V Zelenom dome sa nachádzajú 2 apartmány, každý pre 4 osoby, plus prístelka. U rodiny Ondříkovej sa apartmán nenachádza. Partneri sa zhodli, že najväčší záujem je o dvoj- a troj- lôžkové izby. Podľa toho majú prispôsobené svoje kapacity. Aj keď v Penzióne u rodiny Ondříkovej sa nachádzajú až 4 štvorlôžkové izby z celkového počtu 7. Ani jeden z penziónov však zatiaľ neposkytuje ubytovanie s bezbariérovým vstupom.

V penzióne Stela sú netradične riešené sociálne zariadenia k izbám, WC a sprcha sa nachádza na chodbe oproti izby. Niektoré izby však musia mať tieto zariadenia zdieľané s druhou izbou. Majitelia manažujú ubytovanie tak, aby sa tieto izby zaplnili iba hosťami, ktorý prídu spoločne a nevzniká tak problém. Ostatné dva penzióny majú sociálne zariadenia na každej izbe.

V izbách majú všetci partneri štandardné vybavenie (postele, stôl so stoličkami, rádio). Zelený dom navyše poskytuje televíziu, rýchlou kanvicu, chladničku, poháre a uteráky. V tomto penzióne sa však nenachádzajú samoobslužné kuchynky, pretože v cene je zahrnutá polpenzia. Penzión Stela má umiestnených viacero jednoduchých kuchynských pultov s chladničkou v priestoroch popri chodbách penzióne. U rodiny Ondříkovej sú 3 izby s kuchynkou a 5 izieb má spoločnú kuchyňu. Podľa ubytovateľov si hostia veľmi cenia možnosť mať balkón. V Zelenom dome má každá izba svoj vlastný balkón, respektíve terasu. Stela poskytuje 3 izby s veľkým balkónom. V Penzióne u rodiny Ondříkovej sa nachádzajú 2 balkóny na chodbe.

Keď hodnotím celkový dojem z ubytovacích priestorov, nemôžem opomenúť, že v Penzióne Stela na mňa veľmi pozitívne zapôsobil faktor, že každá izba mala farebne vymaľované steny,

čo prispieva explicitnému ponímaniu vlastnosti služby. Domnievam sa, že to je jedna z vecí, na ktoré ubytovatelia zabúdajú. Takáto izba pôsobí zaujímavejšie už pri jej prvom otvorení, a predsa prvý dojem si z ubytovania zapamätá každý dovolenkujúci.

Nasleduje celkové hodnotenie priestorov jednotlivých partnerov v prehľadnej tabuľke. Po zvážení jednotlivých faktorov som sa rozhodol pre nasledujúce hodnotenie.

Tab. 4.1: *Hodnotenie priestorov*

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★★★☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★★★★☆☆
Zelený dom	★★★★★★★☆☆

Zdroj: Vlastný

Stravovanie

Čo sa týka poskytovania stravovania, má každý penzión iný prístup k tejto službe. Kým v Zelenom dome nie je možnosť prípravy vlastného jedla v kuchynke, ostatné dva penzióny majú vo svojich prevádzkach rozmiestnené kuchynky a klienti majú možnosť sa rozhodnúť o stravovaní. Výhodou Zeleného domu je chladnička na každej izbe a rýchlovarná kanvica. V Penzióne u rodiny Ondříkovej aj v penzióne Stela je dostatočný počet chladničiek a varičov v malých kuchynských pultoch v priestoroch penziónu. Je ťažké rozhodnúť, čo sa dá považovať za lepšiu prax. Domnievam sa, že typ ubytovania aj so stravovaním je

vyhovujúcejší pre solventnejšie skupiny zákazníkom, druhý typ uvítajú skôr hostia, ktorí chcú na dovolenke ušetriť v tejto oblasti. Pokiaľ sa rozhodnú platiť si za stravu, tak aj v Zelenom dome, je poskytované spoločné jedlo a nie je možnosť výberu ako v reštaurácii. Ponuka jedla pre ľudí s určitým typom diéty je na dohode s ubytovateľmi.

Tab. 4.1: *Hodnotenie stravovania*

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★★★☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★★★★☆☆
Zelený dom	★★★★★★★☆☆

Zdroj: Vlastný

Doplňkové služby v penzióne

Jednou z dôležitých služieb je poskytovanie stravovania, tomu som sa však venoval už v predchádzajúcej časti. Ďalšou doplnkovou službou je sauna. O túto službu prejavujú hostia veľký záujem najmä v jeseni a zime. Túto službu neposkytuje Penzión u rodiny Ondříkovej. V penzióne Zelený dom sa v areáli nachádza aj kozmetický salón, ktorý je prenajímaný súkromnej osobe.

Keďže základom klientely sú turisticky aktívni ľudia, vhodnou službou je prenajímanie bicyklov. Lyže zapožičiava len penzión Zelený dom. O lyžiarske vybavenie majú záujem hlavne príležitostní lyžiari. V prípade, že si klienti prinesú vlastné bicykle alebo lyže na

dovolenku, miestnosťou na uskladnenie disponujú penzióny Stela a U rodiny Ondříkovej. V penzióne Zelený dom si ich môžu uskladniť na priestrannnej terase pred každou izbou. Tento penzión má vlastný bazén, ktorý je v cene ubytovania a hostia majú k nemu prístup po celý deň.

Upratovací servis v izbách počas ubytovania nie je zabezpečovaný. Je to z dôvodu krátkodobých pobytov a zachovania súkromia nevstupovaním na izbu. Upratované sú len spoločné priestory, kde môžu prípadné odpadky zanechať. Hostom tento spôsob vyhovuje. Medzi ďalšie výhody všetkých troch penziónov patrí, že disponujú záhradou, ktorá je náležite upravená. Sú tam altánky, záhradný gril a lavičky na posedenie. Spoločenskou miestnosťou nie je vybavený penzión Zelený dom, aj keď, ako som sa dozvedel od majiteľky, toto riešenie bolo zámerné. Tento penzión poskytuje ešte masážny prístroj a zopár prístrojov na cvičenie.

Internetové pripojenie pre hostí nie je sprístupnené ani v jednom penzióne. Aj keď zavedenie jedného centrálného počítača s prístupom na internet pre všetkých hostí zvažujú v penzióne Stela.

V penzióne Zelený dom je možnosť zabezpečenia dopravy mikrobusedom pre 8 osôb.

V každom z penziónov je možnosť kúpy mapy okolia a zakúpenia pohľadníc. Ubytovatelia s radosťou poskytujú informačný servis o otváracích dobách, cenových reláciách a prípadných výnimočných akciách v okolí.

Tab. 4.1: Hodnotenie doplnkových služieb

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★★★★☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★★★★★☆☆
Zelený dom	★★★★★★★★☆☆

Zdroj: Vlastný

Stratégia vedenia

Prekvapujúcim zistením pre mňa bolo, že žiaden z penziónov nemá spracovanú dlhodobú stratégiu svojho vedenia. V dlhodobej predstave penziónu Stela je úprava parkovania, vytvorenie vonkajšieho zeleného priestoru na voľnočasové aktivity, úprava súčasných vonkajších odpočinkových zariadení. Pri hlbšom skúmaní stratégie mi majiteľka Zeleného domu povedala, že jej cieľom je udržať, a prípadne aj zlepšiť kvalitu v súčasnosti poskytovaných služieb. Taktiež sa snaží, aby každú sezónu priniesli svojmu penziónu niečo nové (renovácia). Ani jeden z penziónov vo svojej vízii zatiaľ nerozmýšľa o rozširovaní ubytovacej kapacity. Jeden z dôvodov je zachovanie rodinnej atmosféry v nich. Ďalším prekvapením bolo, že ani jeden z penziónov nepoužíva pre identifikáciu svojej firmy logo. Pri položení otázky o hesle penziónu, som taktiež nedostal odpoveď. I keď Penzión Zelený dom

má na svojej stránke aspoň naznačené svoje heslo: „Zelená vašej dovolenke!“. Keď som sa opýtal na základnú myšlienku, ktorá by opísala penzión, odpovede sa opakovali: Rodinná atmosféra, priateľstvo, pocit rodiny.

Silnými stránkami Penziónu Stela boli priestranné 3 lôžkové izby, veľkosť parkoviska a ich priateľský prístup. U Zeleného domu sa javia silnými stránkami šírka ponúkaných služieb, kvalita ubytovacích priestorov, veľké terasy pri každej izbe a nízka hlučnosť, keďže sa nachádza mimo hlavnej cesty. Penzión u rodiny Ondříkovej ponúka súkromie ubytovaným, dostatok parkovacích plôch a bezpečnosť ich áut, veľký a uzavretý dvor bezpečný aj pre malé deti, možnosť výberu stravovania (vlastné alebo poskytované).

Pokiaľ som sa zaujímal, v čom sa odlišujú od svojej konkurencie, potvrdili sa mi predchádzajúce odpovede. V Zelenom dome som dostal zaujímavú odpoveď, ktorá prezrádzala ich skúsenosti. Ak má ubytovateľ záujem v súčasnosti ubytovať celý turistický autobus, musí mať aspoň 25 izieb a nie 50 lôžok. Takéto zájazdy majú záujem zväčša o ubytovanie v 2 lôžkových izbách, preto je dôležité mať potrebný počet izieb.

Ani jeden z vybraných penziónov nemal presnú predstavu o segmente zákazníkov, ktorých by chceli osloviť. Poskytli len informáciu, že ich najčastejšie navštevujú páry, prípadne rodiny s deťmi a mimo hlavnej sezóny dôchodcovia. Čo sa týka delenia hostí podľa krajín, mali ubytovatelia istú predstavu. V penzióne Stela býva počas roka ubytovaných približne 70 % hostí z Poľska, 20 % zo Slovenska, 8 % z Česka a posledné dve percentá z iných krajín. Zelený dom navštevuje počas roka približne po 30 % klientov zo Slovenska, Česka i Poľska a 10 % z iných krajín. U rodiny Ondříkovej určili zastúpenie nasledovne: 60 % Slovákov, 35 % Poliakov a 5 % Čechov.

Návštevnosť penziónov z jednotlivých krajín je ovplyvnená tým, ako sa snažia propagovať svoje ubytovacie zariadenia doma i v zahraničí.

Tab. 4.1: *Hodnotenie stratégie*

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★★★★★★
U rodiny Ondříkovej	★★★★★★★★★★
Zelený dom	★★★★★★★★★★

Zdroj: Vlastný

Personálne možnosti

Všetci partneri vedú svoj penzión sami. Manažovaniu sa venujú spravidla manželky a manželia sa snažia o technické zabezpečenie popri práci. O penzión u rodiny Ondříkovej a o penzión Stela sa dokážu postarať s pomocou rodiny ženy samé, dokonca aj o varenie a upratovanie. Vzhľadom na ubytovaciu kapacitu Zeleného domu, má tento penzión kuchárku a upratovačku na čiastočný úväzok.

Je potrebné spomenúť, že každá z majiteľiek pôsobí ako „osoba na správnom mieste“. Sú ochotné, ústretové a priateľské, čo je z ich živého prejavu skutočne cítiť. Vzdelávajú sa v zmenách zákonov, hygiene prevádzky. Zanedbávané však je vzdelávanie v oblasti CR, služieb a marketingu u penziónov Stela a U rodiny Ondříkovej. Aktívne sa na školeniach o turizme a službách zúčastňuje majiteľka penziónu Zelený dom, ktorá je aj sama často lektorkou takýchto kurzov. Predáva svoje cenné skúsenosti iným, keďže sa v tejto oblasti pohybuje už od roku 1998. Získala pre svoj penzión aj Znak kvality od Slovenského zväzu Vidieckeho turizmu. Bola ocenená aj 1. miestom ako žena – podnikateľka.

Slabou stránkou vedenia je jazyková neznalosť. Z cudzích jazykov však ovládajú komunikatívne aspoň poľštinu, ktorá je v ich prípade veľmi dôležitá.

Tab. 4.1: *Hodnotenie personálu*

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★☆☆☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★★☆☆☆☆
Zelený dom	★★★★★★★★★★★

Zdroj: Vlastný

Cena

Cene ubytovania a služieb s tým spojených sa budem venovať samostatne pri každom penzióne.

Penzión Stela (celoročne: 280,- Sk/lôžko;noc)

Tento penzión svoju cenovú politiku odvíja z vlastných nákladov, cien konkurencie a odhadu dopytu po ich službách. Majiteľka je ochotná sa s ubytovaným individuálne dohodnúť aj na nižšej cene v prípade, že sa jedná o dlhší pobyt. Osobitná cena platí v období Silvestra, kedy sa cena pohybuje na úrovni 550,- až 600,- Sk/ lôžko; noc. Za stravovanie ubytovaný zaplatí podľa aktuálneho jedálneho lístka. Spoplatnenou službou v penzióne je sauna, ktorá stojí 400,- Sk na hodinu a je určená pre maximálne 5 osôb.

Penzión u rodiny Ondříkovej (leto: 200,- Sk/lôžko;noc, zima:270,-Sk/lôžko;noc)

U rodiny Ondříkovej cenu stanovujú na základe nákladov + marža. V zime je vyššia cena z dôvodov vykurovania. Akciová cena platí vtedy, ak je ubytovaný hosť v ich penzióne dlhšie ako 2 dni. Vtedy sú ceny 180,- Sk v lete a 250,- Sk v zime. Zľavu získavajú počas celého roka deti do 12 rokov v hodnote 50 %. Cena v období Silvestra je stanovená na 350,-/noc. V prípade záujmu si hosť môže zaplatiť stravu v hodnote: 50,- Sk za raňajky a 120,- Sk za večeru.

Penzión Zelený dom („balík služieb“ celoročne: 550,- Sk/lôžko;noc)

Cena bola vytvorená na základe nákladov a odhadu dopytu. V balíku služieb je zahrnuté ubytovanie, raňajky, večera s polievkou, nápoj k večeri a celodenný vstup do bazénu v penzióne. Dieťa do 12 rokov má cenu upravenú na 450,- Sk. Pre ubytovanie počas Silvestra platí podmienka ubytovania na min. 5 nocí a v cene je vstupenka na Silvestrovský ples, organizovaný ubytovateľmi v sále miestneho kultúrneho domu, cena sa však každoročne mení. Cena za saunu s kapacitou 4 - 5 osôb je 300,- Sk/hodinu.

Podľa Štatistického úradu SR bola priemerná cena za ubytovanie v roku 2006 presne 627,- Sk. V Žilinskom kraji bola táto cena vyčíslená na 474,- Sk a v Tvrdošínskom okrese na 294,- Sk. V celoslovenskom priemere boli

zahraniční návštevníci ochotní zaplatiť v priemere 535,- Sk a Slováci 404,- Sk. Partneri majú podľa môjho názoru stanovenú cenu nízko, to ovplyvnilo aj hodnotenie.

Tab. 4.1: *Hodnotenie ceny*

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★☆☆☆☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★★☆☆☆☆☆
Zelený dom	★★★★★★★★☆☆☆☆

Zdroj: Vlastný

Komunikácia

Táto subkapitola bude obsiahnejšia než ostatné. Zameriava sa na nasledujúce oblasti komunikácie: komunikácia a spolupráca s hosťami a tretími osobami, získavanie zákazníkov, meranie spokojnosti, propagácia a reklama, internetová podpora penziónu. Rozhodol som sa hodnotiť každú z uvedených oblastí samostatnou tabuľkou s hodnotením.

Ad 1 Komunikácia a spolupráca s hosťami a tretími osobami

Každý z partnerov je v dennodennom kontakte so svojimi ubytovanými. Zaujímajú sa o ich spokojnosť. V prípade záujmu sa nebránia ani osobnému rozhovoru. Snažia sa novým turistom pomôcť v orientácii a pod. Počas leta s nimi trávia svoj voľný čas vonkajším posedením, či opekaním. S opätovnými dlhoročnými hosťami nadviazali priateľstvá, stali sa pre nich viac než len ubytovatelia.

V penzióne Stela si vedie majiteľka súkromnú mini databázu, keď si do špeciálneho zošita zapisuje svojich návštevníkov, ich vek, kontakt na nich, krajinu pôvodu a dĺžku pobytu. Ostatné dva penzióny nevedú okrem oficiálnej ubytovacej knihy žiadne záznamy o svojich návštevníkoch. Všetci partneri sa snažia svoju ponuku služieb upraviť aj na základe podnetov od hostí. Práve častým prianím hostí bolo podávanie večerí v Penzióne u rodiny Ondříkovej, na základe ktorého rozšírili svoje služby.

Ani jeden zo zapojených penziónov nemá vo svojej prevádzke ani knihu prianí a sťažností, ani knihu návštev.

Každý z partnerov spolupracuje alebo v minulosti spolupracoval s cestovnou kanceláriou alebo tour operátorom. V penzióne Zelený dom opísali túto spoluprácu za problematickú. V informačných centrách v okolí môžete nájsť propagačné materiály každého zo spolupracujúcich penziónov.

Spolupráca s ostatnými penziónmi je nedostatočná. Konkurenčný boj a hlavne cenový boj, neochota a minimálna spolupráca sú základnými brzdami úspechu nielen každého penziónu, ale aj regiónu ako takého. Aj keď je vytvorené Združenie cestovného ruchu Vitanová, jeho fungovanie je obmedzené.

Myslím, že to je jeden zo základných problémov, prečo je v Tvrdošínskom okrese len 17,7 % využitých stálych lôžok v čistom. [15]

S ostatnými rekreačnými zariadeniami sa začína rozvíjať hlbšia spolupráca, v budúcnosti by sa mali s pomocou svojho združenia reprezentovať ako celok. Penzión Zelený dom nadviazal spoluprácu aj so Ski parkom Nižná. Ubytovaní hostia v danom penzióne mali zľavu zo vstupu. Autobus premávajúci zdarma zastavoval priamo pred penziónom.

Tab. 4.1: Hodnotenie kom. a spolupráce

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★★★★☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★★★★★☆☆
Zelený dom	★★★★★★★★☆☆

Zdroj: Vlastný

Ad 2 Získavanie zákazníkov

Penzión Stela a Zelený dom označili, že najčastejšie sa o nich ľudia dozvedeli z odporúčania známych. Penzión u rodiny Ondříkovej označil ako najčastejší spôsob internetovú prezentáciu a ako druhý spôsob odporúčanie známych.

Celkovo možno povedať, že najčastejším spôsobom, ako sa o ich službách hostia dozvedeli, sú odporúčania známych, nasleduje internet, CK, náhodní okoloidúci, z veľtrhov a výstav a záver patrí hosťom, ktorí sú ich bývalí spolupracovníci alebo známy.

Tab. 4.1: Hodnotenie získavania zákazníkov

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★★★★☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★★★★★☆☆
Zelený dom	★★★★★★★★☆☆

Zdroj: Vlastný

Veľká časť zákazníkov sa stáva ich stálymi návštevníkmi a prichádzajú pravidelne. Takíto hostia sú najlepšimi zákazníkmi, pretože nie sú potrebné ďalšie náklady na ich získanie.

Ad 3 Meranie spokojnosti

Benchmarkingový partneri spokojnosť s ubytovaním nemerajú priamo. Jedná sa len o akúsi ústnu spätnú väzbu od svojich klientov pri odchode z penzióna. Ani na jednej internetovej stránke nie je anketa, ktorá by sa zaoberala touto problematikou. Ako sami uviedli, najlepším hodnotením pre nich je počet ubytovaných, ktorý každoročne stúpa. Domnievam sa však, že aspoň u dvoch väčších penziónov by bolo vhodné mať pripravený dotazník, ktorí by mohli hostia vyplniť, prípadne mať na svojej stránke pripravenú anketu, ktorá jednoduchým spôsobom získava údaje o spokojnosti ubytovaných.

Tab. 4.1: *Hodnotenie merania spokojnosti*

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★☆☆☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★★☆☆☆☆
Zelený dom	★★★★☆☆☆☆☆☆

Zdroj: Vlastný

Ad 4 Propagácia a reklama

Penzióny sú štandardne označené reklamnými tabuľami, ktoré nie sú predimenzované, ale sú dostatočne viditeľné a pútajúce. Mierne komplikovaná cesta k penziónu Zelený dom je kompenzovaná množstvom navigačných tabuľ, takže nie je problém sa k penziónu dostať. Každý z penziónov má vlastný propagačný materiál, ktorý je okrem slovenčiny vo viacerých jazykových mutáciách, zväčša poľsky alebo nemecky. Taktiež vizitka, aj keď len v slovenčine, poteší každého návštevníka.

Z iniciatívy obecného úradu vo Vitanovej bol vydaný bulletin obsahujúci ubytovacie zariadenia vo Vitanovej. Je plnofarebný, no na novinovom papieri, čo mierne uberá na jeho kvalite.

Penzión Stela sa zatiaľ nezúčastnil osobne na žiadnom veľtrhu CR, prípadne výstave propagujúcej turistický ruch na Orave. Aj keď to má v pláne v blízkej budúcnosti. Majiteľka Penziónu u rodiny Ondříkovej už navštívila zopár takýchto akcií alebo mali aspoň letáky v stánku propagujúcom Oravu. Penzión Zelený dom sa zúčastňuje pravidelne veľtrhov doma i v susedných krajinách v rámci Združenia vidieckeho turizmu SR. Prípadne má svoje zastúpenie vo forme propagačných materiálov. Táto činnosť, aj keď neprináša okamžité ovocie, je častom zdrojom pre inšpiráciu v rámci penziónov, získaním skúseností a väčšinou aj zaujme potenciálnych hostí.

Penzión Zelený dom má servítky a papieriky pod šálku s vlastnou reklamnou potlačou.

Každý penzión sa snaží propagovať na internete. Tejto problematike sa však budem venovať ešte podrobnejšie v nasledujúcej časti, preto neovplyvňuje súčasné hodnotenie. Okrem toho, Zelený dom inzeruje aspoň dvakrát ročne v slovenskom časopise Cestovateľ.

Tab. 4.1: *Hodnotenie propagácie a reklamy*

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★★★★☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★★★★★☆☆
Zelený dom	★★★★★★★★★★★★

Zdroj: Vlastný

Ad 4 Internetové stránky penziónov

Tejto téme som sa vo vlastnom benchmarkingovom formulári nevenoval priamo. Bolo to z dôvodu, že každý zo zúčastnených podnikateľov má subjektívny názor na svoju internetovú prezentáciu a v danej problematike nemajú dostatočný prehľad a nadhľad.

Internetové stránky posudzujem z viacerých hľadísk, pretože v súčasnej dobe sa prejavuje silnejúci trend vlastného organizovania dovolení s využitím internetu. Takmer každý cestovateľ si vyberá svoju dovolenku aj na základe overenia si ubytovania z internetovej stránky zariadenia. Z marketingového hľadiska je dôležité vlastniť stránku, ktorá pôsobí profesionálne, lákavo a poskytuje dostatočné množstvo informácií dôležitých pre potenciálneho zákazníka.

A. Internetová adresa

Pri tejto, na prvý pohľad nedôležitej informácii, ako znie internetová adresa, robia podnikatelia chybu. Internetová adresa musí byť ľahko zapamätateľná, výstižná, pripomínajúca smer podnikania, prípadne firmu. Benchmarkingový partneri majú nasledujúce adresy:

Penzión Stela	www.stela.orava.sk ,
Penzión u rodiny Ondříkovej	www.penzion-ondrik.sk ,
Penzión Zelený dom	www.zelenydomorava.sk .

Najlepším názvom adresy medzi partnermi disponuje Penzión u rodiny Ondříkovej. Táto stránka jednoznačne pomenúva, že sa jedná o stránku penziónu. Je ľahko zapamätateľná a do istej miery korešponduje s názvom zariadenia. Penzióny Stela a Zelený dom majú vo svojej adrese spomenutý práve názov ich penziónu. Pri prvom pohľade však nie je jasné, čo môžeme na ich adresách očakávať. Aj keď sa snažili zapojiť do stránky názov regiónu, v ktorom pôsobia, nedostatočne to vystihuje ich špecifikáciu v akej oblasti pôsobia a značka penziónu

nie je verejne známa do takej miery, aby si mohli dovoliť nechať iba názov penziónu. Penzión Zelený dom má navyše dlhú adresu uprostred, čím jednotlivé slová, z ktorých je adresa zložená splývajú do seba a môže to spôsobovať problémy najmä zahraničným záujemcom.

Tieto nedostatky spôsobil fakt, že penziónom Stela a Zelený dom poskytuje doménu a webhosting spoločnosť, ktorá poskytuje tieto služby zdarma. Jedinou podmienkou je, že musia mať v názve názov „orava“, ktorým sa táto spoločnosť prezentuje.

B. Vzhľad internetovej stránky

Penzión Stela má stránky farebne ladené v hnedej a šedohnedej farbe s bielym písmom. Aj keď je hnedá rýdzo prírodná farba v grafike je vhodná ako doplnková farba zelenej. Ako základná farba je dosť nevýrazná a nič nehovoriaca. Navyše v zobrazení jazyka php pôsobí amatérskym dojmom. Na tejto stránke je na začiatku umiestnený dostatočne veľký nápis: „Penzión STELA“ a je pripojená fotka penziónu. Nevhodné je orezanie tejto fotografie o oblohu – ktorá je nahradená šedohnedou farbou.

Pod uvedeným nápisom je čierne políčko, kde je vpísaná adresa a kontakt na penzión. Ďalej je tam uvedený slogan: „Vitajte u nás a cítte sa ako doma“.

Následne je na pravej strane umiestnené prehľadné menu stránky a pod ním je zobrazený „náhodný obrázok“, pri kliknutí sa fotka z penziónu mení na inú. Nevýhodou je, že sa celá stránka načíta znova a musíme sa lištou pohybovať smerom dole k obrázku. V centrálnej časti stránky je text, ktorý opisuje v stručnosti umiestnenie penziónu, ponuku služieb v obci a následne bližšie zoznamuje návštevníka s penziónom. Táto časť má tiež pomerne amatérsku chybu, tento článok začína nadpisom: „Úvod“ a pokračuje ďalej označením: „Napísal Administrator, 12.02.2008“. Takéto na prvý pohľad viditeľné chyby na stránke zbytočne pútajú pozornosť a odrádzajú potenciálnych zákazníkov.

Stránka penziónu u rodiny Ondříkovej už pôsobí sviežejším dojmom. Prezentuje sa v kombinácii modrých odtieňov farieb spolu s bielym písmom. Aj keď je modrá farba chladná, spoločne s obrázkom Tatier v pozadí penziónu pôsobí horsky a sviežo. Aj keď k modrej len ťažko naviažeme kladné emócie, na druhej strane dáva obrazu spoľahlivý, zodpovedný, stabilný vzhľad.

Úplne v hornej časti stránky sú zobrazené kontaktné údaje. Nasleduje obrázok penziónu v pozadí so zasneženými Tatrami a v popredí je nadpis: Penzión u rodiny Ondříkovej. Na stránke je štandardne vľavo základná navigácia po stránke. V centrálnej časti je dvoma vetami zhrnutá lokalizácia. Pod ňou je umiestnená mapa Slovenska so šípkou na lokalitu obce

Vitanová. Pod navigačnými tlačidlami je umiestnený banner, informujúci o predpovedi počasia.

Penzión Zelený dom má stránku bielej farby doplnenú zelenou. Zelená je farbou prírody. Vďaka tomu je vnímaná ako veľmi pozitívna a optimistická farba. Zároveň sa zelenou farbou vyjadruje nádej. Zelená v grafike je vhodnou farbou, pokiaľ má čokoľvek spoločné s prírodou. V tomto prípade farebné zladenie je veľmi vhodne zvolené, keďže sa jedná o penzión v podhorskom prostredí.

V hornej časti stránky je výrazný zelený nadpis s elegantným písmom: „Penzión Zelený dom“ a v pozadí je menším a svetlejším písmom dodané: „Zelená Vašej dovolenke!“. Vedľa tohto nadpisu je sviežo pôsobiaci list rastliny zelenej farby nasnímaný v štýle makro.

Vľavo sa nachádza opäť prehľadné navigačné menu. V centre stránky je umiestnená fotografia jednej z budov penziónu. V okolí tohto obrázka je stručne opísaný kraj Orava, následne penzión a obec, v ktorej je umiestnený.

V dolnej časti nasleduje text s ponukou služieb, cenníkom, doplnkovými službami a možnosťami fakultatívnych výletov. Doplnkovými službami sú nesprávne označené turistické atrakcie a služby poskytované inými podnikateľmi CR v okolí. Text úvodnej stránky je na prvý pohľad zbytočne dlhý a odrádza od prečítania si ho, vhodnejšie by bolo zobrazenie v navigačnom menu.

C. Obsahové zloženie stránok

Už v úvode musím spomenúť veľké mínus, ktoré má každá zo sledovaných stránok. Sú napísané iba v slovenskom jazyku. Priemerne viac ako tretina hostí však pochádza z Poľska. Je priam nepochopiteľné, že ich stránky nepodporujú žiadne jazykové mutácie.

Penzión Stela má technicky a obsahovo najvyspelejšie stránky. Aj pri preklikávaní je stále viditeľný kontakt na penzión. Najdôležitejšie časti: „Úvod, Ubytovanie, Okolie a turistika a Kontakt“ sú umiestnené okrem navigácie vľavo zároveň aj na hornej lište pod názvom penziónu. Navigácia v ľavej časti je už podrobnejšia. Je označená ako hlavné menu a jej obsahom je: „Úvod, Ubytovanie, Ceny, Okolie a turistika, Fotogaléria, Kontakt, Doprava, Webové odkazy, Často kladené otázky“. Odporúčal by som zmeniť názov z „Úvod“ na „Úvodná stránka“. Inak sú tlačidlá pomenované jednoznačne a klient má presnú predstavu, čo sa môže v každej sekcii dozvedieť. Vítam možnosť často kladených otázok, kde sa môže dozvedieť potenciálny zákazník podrobnosti, ktoré ho zaujímajú (napr. či je možné ubytovanie s domácimi zvieratami). Úvodná stránka, aj keď je nevhodne označená, poskytuje

naozaj úvodné informácie. Nie je zbytočne dlhá, čo hodnotím taktiež pozitívne. Ktorúkoľvek časť je možné si aj vytlačiť pomocou priamo umiestneného tlačidla „print“, čo je nesporné uľahčenie pre tých, ktorí sa rozhodnú vycestovať.

Penzión u rodiny Ondříkovej má na ľavej lište umiestnené 4 navigačné tlačidlá: „Ubytovanie, Cenník, Fotogaléria, Kontakt“. Zbytočnými informáciami na tejto stránke sú aktuálny dátum, navyše s nesprávnym označením roku (108 namiesto 2008) a taktiež informácia o počasi v regióne. Predpoveď počasia je totiž príliš jednoduchá a len na 4 dni vopred a neprináša takmer žiaden úžitok pre hostí. Táto stránka je písaná v staršom programovacom jazyku *html*, ktorý neumožňuje jej plné využitie funkcií, ktoré sú v dnešnej dobe bežným štandardom. Ďalším mínusom tejto stránky je nemožnosť sa vrátiť na pôvodné menu, ak využijete jedno z navigačných tlačidiel. Zo stránky je poznať, že je v prevádzke už dlhodobo a nevenuje sa jej dostatočná pozornosť.

Penzión Zelený dom má najlepšiu grafickú stránku, ktorá pôsobí skutočne profesionálne. Obsahovo to však tak jednoznačné nie je. Rozdelenie tlačidiel je vhodné, ale nedostatočné a navyše nesprávne zoradené (Hlavná stránka, Ocenenie kvality, Fotogaléria, Rezervácia, Kontakt). Silnou stránkou je rezervačný formulár fungujúci v menu, ktorý má vysoký štandard. Na úvodnej stránke je príjemné uvítanie. Nasleduje však príliš veľa informácií, ktoré sú na tejto stránke. Vhodnejším riešením by bolo vytvorenie viacerých navigácií v základnom menu. V texte je taktiež niekoľko gramatických a štylistických chýb, ktoré však nevzbudzujú prílišnú pozornosť, ale je vhodné vyriešiť aj tento problém.

U penziónov Zelený dom a U rodiny Ondříkovej chýbajú možnosti dopravy k ich zariadeniu, FAQ (často kladené otázky), možnosti v okolí (pomocou webových odkazov).

Každú z internetových stránok je možné hodnotiť oveľa podrobnejšie. Pre účely mojej bakalárske práce považujem tento rozsah za dostatočný. Je samozrejme, že som ponúkol možnosť partnerom osobnej konzultácie, v prípade nejasností mojich hodnotení. Či už ohľadom webových stránok alebo ktorejkoľvek časti analýzy.

Tab. 4.1: *Hodnotenie internetových stránok*

Penzión	Hodnotenie
Stela	★★★★★☆☆☆☆
U rodiny Ondříkovej	★★★★☆☆☆☆☆☆
Zelený dom	★★★★★☆☆☆☆

Zdroj: Vlastný

[13, 16, 17]

4.2. Predstava majiteľov o fungovaní penziónu

Majitelia nedokončeného penziónu už majú v istých oblastiach predstavu fungovania ich prevádzky. Tieto predstavy uvádzam v tejto časti kapitoly.

Priestory penziónu

Penzión, ako prístavba rodinného domu pôsobí príjemným vzhľadom, ktorý zatiaľ narušuje neupravené okolie. Plocha pre budúce parkovisko je dostatočne široká pre parkovanie hostí. Penzión má vstupnú halu, kde je plánovaná mini recepcia. Po nej nasleduje vstup ku schodisku a do miestnosti, kde je plánovaný výdaj stravy. Táto miestnosť je dostatočne veľká. Rozdelenie izieb je pripravené na 6 dvojlôžkových izieb s možnosťou prístelku a 2 dvojizbové apartmány s osobitným šatníkom v chodbičke apartmánu. Každá z izieb je vybavená sociálnymi zariadeniami. Apartmány a dve izby majú toaletu od kúpeľne oddelenú, kvôli vyššiemu štandardu. Štyri izby sú s balkónmi, ktoré sú dostatočne priestrané aj pre vonkajšie posedenie. Apartmány by mali slúžiť pre rodičov s deťmi (osobitná rodičovská a detská izba). Všetky izby sú na poschodí, čo neumožňuje zriadiť izby s bezbariérovým vstupom.

Dve izby a apartmány majú majitelia záujem zariadiť vyšším štandardom. Sú priestrannejšie, majú balkón, samostatnú toaletu a budú vybavené aj televíznym prijímačom. Nad presnejším zariadením týchto izieb ešte majitelia neuvažovali. Vonkajšie okolie penziónu je neupravené po stavebných prácach. Záhrada je zatiaľ v úžitkovom stave a nachádzajú sa v nej ovocné stromy.

Stravovanie

Plánom majiteľov rodinného penziónu je poskytovať stravovanie. Nie sú rozhodnutí, či budú poskytovať stravovanie a ubytovanie rozšírené v zahraničí ako B&B (bed and breakfast) alebo budú podávať aj večere.

Od svojich známych vedia, že ich konkurenti poskytujú aj samoobslužné kuchynky. Pri projektovom riešení penziónu však o týchto zariadeniach neuvažovali a neboli tam zahrnuté. Zvažujú preto ich zriadenie buď na priestrannej chodbe, prípadne aspoň v jednej z izieb, ktorá mala byť pôvodne určená k obývaniu.

Doplňkové služby v penzióne

Ako doplnková služba k ubytovaniu bude poskytovaná hlavne možnosť stravovania. Nadštandardnou službou v penzióne bude bezdrôtový internet v celom areáli penziónu a možnosť pripojenia káblom v 4 izbách. Okrem toho budú poskytovať mapy a pohľadnice na

predaj, minibar v hale, pripravovať opekanie, samozrejmosťou je informačný servis so zabezpečením prospektov atrakcií na Orave i v Poľsku. Ešte stále sa nerozhodli o zriadení sauny v ubytovaní, pretože si nie sú istí, či bude záujem o túto službu dostatočný.

Stratégia vedenia

Napriek tomu, že pani Ing. Gabriela Pažičanová má vysokoškolské vzdelanie ekonomického zamerania, nemá skúsenosti s poskytovaním služieb v cestovnom ruchu. Pán Ing. Milan Pažičan je odborník v oblasti strojnictva a mechanizácie. Nemajú zatiaľ premyslenú stratégiu vedenia a to bol jeden zo základných popudov, prečo súhlasili so spracovaním bakalárskej práce v ich zariadení.

Domnievajú sa, že je pre nich vhodné zamerať sa na mierne solventnejšiu klientelu vzhľadom na priestorové predispozície daného zariadenia. Presné cieľové segmenty nie sú určené.

Budú sa snažiť o individuálny prístup, ktorý bude zabezpečený vzhľadom na kapacitu ubytovania.

Strednodobým cieľom (v priebehu 2 rokov) je dostať sa do povedomia turistov ako jeden z kvalitnejších penziónov v danej lokalite. Dlhodobým cieľom je zvýšenie kapacity výstavbou ďalšej budovy, v prípade ich úspechu.

Personálne možnosti

Manažovaniu penziónu sa bude venovať Ing. Gabriela Pažičanová. V záujme majiteľov je aj zamestnávanie ďalšej osoby na pomocné práce.

Zatiaľ sa ani jeden z majiteľov nevzdeláva v problematike CR. Spolumajiteľka však má prehľad o právnych úpravách ich podnikania.

Majitelia majú dobré znalosti z nasledujúcich jazykov: anglický, nemecký, poľský a ruský.

V budúcnosti majú záujem zúčastňovať sa školení o vidieckom turizme, marketingu v službách a uplatnení internetu v službách.

Cenotvorba

Majitelia nemajú predstavu o presnej cene, za ktorú budú poskytovať ubytovanie. Ani či táto cena bude obsahovať už aj stravovanie. Odhadujú svoju cenu na priemerný cenový štandard, vychádzajúci z nákladov, cien konkurencie a odhadu dopytu po ich službách.

Komunikácia

Komunikácia a spolupráca s hosťami a tretími osobami

Priama interakcia s hosťami bude zrejme samozrejímá. Manželia sú ústretoví a dúfajú, že si budú s hosťami rozumieť. Zatiaľ nemajú v pláne vytvoriť žiadnu databázu svojich klientov.

Prejavujú záujem zaviesť hodnotenie spokojnosti na svojej internetovej stránke.

V záujme je nadviazanie zmluvnej spolupráce s CK a umiestniť materiály v informačných centrách a iných rekreačných zariadeniach v okolí. Uvažujú aj o zavedení packagov do svojej ponuky, ak bude ochota nadviazať spoluprácu u rekreačných zariadení. Zatiaľ nemajú informáciu, či penzióny navzájom spolu oficiálne spolupracujú, preto sa k otázke spolupráce s nimi nevedia vyjadriť.

Získavanie zákazníkov

Ich prvými hosťami budú kolegovia z práce, bývalí spolužiaci z vysokej školy a rodinní známi, ktorí by mali zabezpečiť propagáciu „slovom z úst“.

Majitelia chcú svoj penzión prezentovať pomocou vlastnej internetovej stránky a pomocou distribučného kanála cez cestovné kancelárie. V budúcnosti by radi navštívili aj cestovateľský veľtrh s ponukou ubytovania.

Meranie spokojnosti

O spätnú väzbu manželia majú záujem. Chcú ju realizovať vytvorením ankety na svojej internetovej stránke. Iné meranie spokojnosti zatiaľ neplánujú.

Propagácia a reklama

Okrem označenia svojho penziónu reklamnými tabuľami, majú záujem majitelia o ďalšie druhy propagácie. Vytvorením a spravovaním internetovej stránky sa bude zaoberať Ing. Milan Pažičan, ktorého hobby je aj tvorba internetových aplikácií. Ďalej chcú mať propagačné materiály svojho penziónu v tlačenej podobe vo viacerých jazykových mutáciách. Taktiež by chceli mať na svoj penzión odkaz na celoslovenskom ubytovacom serveri. Majú záujem aj o vizitky a snád' aj pohľadnice okrem iného s ich penziónom.

Základom ich propagácie má byť poskytovanie ubytovania v modernom penzióne s poskytovaním internetu, pre tých, ktorí potrebujú „byť on-line“ aj počas dovolenky a zároveň vyžadujú pokojné prostredie pre seba a svojich blízkych.

Reklamné heslo ani logo zatiaľ nemajú vytvorené a ani o ich zavedení neuvažovali.

Získať skúsenosti chcú aj z cestovateľských veľtrhov a podobných akcií.

Internetová stránka penziónu

V tomto okamihu sa na internetovej prezentácii ešte nepracuje. Jedným z dôvodov je ešte stále neexistujúci názov penziónu, ktorý má význam aj pri tvorbe stránok.

Ich práním je, aby bol na stránke vlastný rezervačný systém a bola v 4 jazykových verziách (slovensky, poľsky, anglicky, nemecky).

O grafike ani obsahovom riešení stránky zatiaľ neuvažovali, pretože sa v oblasti tvorby webových prezentácií pre cestovný ruch neorientujú dostatočne.

Požiadali ma, aby som rozpracoval časť internetových stránok podrobnejšie ako ostatné, práve kvôli jej dôležitosti v súčasnosti.

Keď som zhrnul počiatočné predstavy manželov Pažičanových a porovnal ich s najlepšou praxou v benchmarkingu, mal som podklad pre vypracovanie návrhov a odporúčaní, mojej piatej kapitoly.

5. Návrhy a odporúčania

Na základe zisťovania najlepšej praxe u konkurencie a vytvorenia „Správy o benchmarkingu“ (pozri Príloha č. 5) som zistil, na akých princípoch funguje konkurencia. Následne som porovnal najlepšiu prax s predstavou podnikania majiteľov nového penziónu. Takýto postup sa stal pre mňa základom na napísanie návrhov a odporúčaní pre manželov Pažičanových.

Z projektu benchmarkingu som zistil, že zúčastnení poskytovatelia ubytovacích služieb si nedostatočne uvedomujú vlastnosti služieb. **Chcem upozorniť majiteľov penziónu na nasledujúce vlastnosti služby, s ktorou budú v dohľadnej budúcnosti podnikat’.** Odporúčania, ktoré následne uvediem predpokladajú jasné pochopenie problematiky vlastníctva služieb.

Služba je nehmotná. Penzión, ako hmotný statok vo vašom vlastníctve je len nástroj a práve služba je výkonom ubytovania. Neistota, s ktorou spotrebiteľ prichádza za producentom služby vedie ubytovateľov k oveľa väčšiemu poskytovaniu informácií. Pomocou dostatočného množstva informácií sa rozhodovanie o kúpe stáva pre potenciálneho hosťa jednoduchšie a zvyšuje dôveru vo vás. **Informácie, ktoré budete o službe podávať je vhodné zamerať na zdôraznenie úžitku.** Host nepotrebuje vedieť napríklad aké rozmery má vaša záhrada. Čo potrebuje záujemca počuť je, že vo vašej záhrade nájde dostatok priestoru pre oddych a relaxáciu, ako aj zábavu s deťmi.

Pominuteľnosť služby je jedným zo základných problémov, ktoré vás budú stretávať po celý čas existencie vášho penziónu. Problém, že kapacita, ktorá nie je predaná v čase sa nedá skladovať, prípadne predať neskôr, je dôležitým aspektom, ktorý treba zohľadniť napríklad pri cenovej politike. Práve turizmus do horských oblastí je často ovplyvňovaný sezónnosťou, v čom je jeho nevýhoda oproti mestskému turizmu. Snahou marketingovej stratégie je zladiť dopyt s ponukou.

Ubytovacie a dodatočné služby sú neoddeliteľné. Znamená to, že produkcia a spotreba nastávajú súčasne v rovnakom čase a aj priestore. Podstatnú časť užívania služieb sa vaši hostia budú s vami, ako producentmi služby, stretávať. Pri tejto interakcii zohrávajú dôležitejšie úlohy ľudské vlastnosti, ako napríklad spoľahlivosť, priateľskosť, otvorenosť. **Osobné preferencie a vzťahy vystupujú pri službách viac, ako pri kúpe výrobkov.** Služba sa spája so skúsenosťou, je to vždy sociálny proces a psychologická výmena. Preto viac ako vstupná hala do penziónu, hostí vždy zaujme vaše privítanie a ochota vyjsť im v ústrety.

Služby sú priamo závislé od toho, kto, kedy a kde ich poskytuje. Zákazníci si túto variabilitu uvedomujú a budú potrebovať presvedčujúce dôkazy o tom, že dostanú želanú kvalitu. Preto overené penzióny, napríklad aj z benchmarkingu, majú oproti vám výhodu so stálou klientelou.

Podľa skúseností konkurencie sa pokúsim navrhnúť marketingový mix, ktorý bude vhodne korešpondovať aj s predstavami majiteľov penziónu. Pri jeho zostavovaní je potrebné si uvedomiť jeho použiteľnosť, vzhľadom na význam penziónu a jeho rozpočtových možností.

Cieľový segment trhu

Predtým, ako sa začnem venovať konkrétnemu marketingovému mixu, je potrebné si uvedomiť, na ktorú cieľovú skupinu zákazníkov bude produkt zameraný. **Vzhľadom na predispozície penziónu a skúsenosti konkurencie odporúčam sa zamerať na bezdetné rodiny, prípadne rodiny s nedospelými deťmi (podľa P. Kotlera: Plné hniezdo II. [6]). Jedná sa o mladých aktívnych turistov a rodiny, ktorí môžu využiť blízkosť rôznych atrakcií a zároveň tak aj využiť možnosti veľkej záhrady.** Ďalšou zaujímavou skupinou je tzv. Prázdne hniezdo I. (tiež podľa P. Kotlera [6]), jedná sa o **starších manželov**, ktorí už majú deti z domu, pričom hlava rodiny väčšinou ešte stále pracuje. Táto skupina ľudí je spokojná so svojou finančnou situáciou, majú záujem o cestovanie a rekreáciu.

Vzhľadom na možnosti, ktorými vás vaša budova obmedzuje – nemožnosť kuchyniek, sa domnievam, že vhodnejší spôsob bude podávať polpenziu, podľa vzoru Zeleného domu. To evokuje, že je vhodné sa zamerať na strednú a vyššiu strednú triedu hostí, ktorí si daný štandard môžu dovoliť.

Kvôli výhode jazykových znalostí by som odporúčal zamerať sa taktiež na zahraničných zákazníkov, čo môže byť vašou výhodou oproti konkurenčným penziónom v okolí. Okrem toho, že môžete vyplniť túto medzeru na trhu, sú zahraniční klienti aj solventnejší. Čo kladie vyššie nároky aj na vás (vyššie nároky na poskytnuté služby). Dovolím si ešte pripomenúť, že na základe štatistiky Ministerstva hospodárstva SR zahraniční turisti sú ochotní zaplatiť vyššiu cenu a zostávajú ubytovaní dlhšie. [12]

Produkt

Keď máme zameranú najvhodnejšiu cieľovú skupinu a je predpoklad, že takáto skupina sa na trhu nachádza, je potrebné si uvedomiť svoj vlastný produkt (službu).

Navrhujem, aby sa majitelia zamysleli hlavne nad základnými položkami, ktorými by mal ich súborný produkt disponovať. Je to:

- užitočnosť,
- použiteľnosť,
- hmotné položky,
- zmyslové pôžitky,
- psychologické hodnoty.

Je dôležité, aby služby, ktoré sa rozhodnú poskytovať boli pre hostí užitočné. Za užitočnú službu považujem uzavreté parkovanie. Podľa analýzy konkurencie je pre penzión manželov Pažičanových potrebné uzavreté **parkovisko s kapacitou 8 parkovacích miest** (ku každej izbe a apartmánu 1 parkovacie miesto). Vydávanie polopenzie je taktiež jedným z prání hostí, na ktoré museli ubytovatelia reagovať. V prípade ponúkajú polpenzie by som ponechal možnosť výberu na zákazníkoch, či majú záujem len o raňajky, prípadne večeru alebo majú záujem o raňajky aj večeru. Navrhujem **zvážiť aj poskytovanie výberu minimálne medzi dvomi jedlami**. Predsa je v našom záujme, aby sa zákazníci cítili voľne, a aby ponúkané služby boli pre nich skutočne užitočné.

Podľa konkurencie môžeme vidieť, že štandardom sa stáva sauna v zariadení. O túto službu majú veľký záujem turisti najmä mimo hlavnej sezóny. Kvôli výkyvom v dopyte počas nesezónnych mesiacov, **odporúčam, aby saunou penzión disponoval**.

Hostia očakávajú taktiež, že penzión bude vybavený lyžiarskou a miestnosťou na uskladnenie bicyklov. Odporúčam preto nájsť vhodný priestor pre takúto miestnosť, prípadne vybudovať malú drevenú miestnosť, kde bude uskladnenie možné.

Poskytnutie záhrady na oddych a prípadné opekanie je taktiež vecou, ktorú budú od majiteľov penziónu klienti očakávať. Kvôli súčasnému stavu záhrady a času potrebnému k dosiahnutiu aspoň čiastočného výsledku v jej reorganizácii, **navrhujem začať čo najrýchlejšie úpravy týchto priestorov**.

Vyššie zmienené služby majú pre klientov aj psychologickú hodnotu, ktorú od dovolenky očakávajú. Nesmieme zabúdať však na základ, čo tvorí naše služby a to je ubytovanie. Pri výbave izieb musíme dbať práve na hmotné položky, ako aj zmyslové pôžitky (štýlovosť, farebná zladenosť). Navrhujem preto, nezabúdať na také detaily, ako je farebný dekór. Zladienie záclon, posteľnej bielizne či koberca, by mali byť v ubytovaní samozrejmosťou - dobrým príkladom je Penzión Stela. Vhodným zariadením pri poskytovaní ubytovania je chladnička, ktorá je dôležitejšia pre ubytovaných ako napríklad televízia.

Možnosť dopravy by som nebral ako reálnu pre penzión s malou kapacitou, kvôli investičným nákladom. **Navrhujem skôr uzavrieť zmluvu s penziónom Zelený dom o poskytovaní dopravy záujemcom.**

Na tomto mieste by som rád opäť upozornil, že pre hostí je dôležitý zmyslový pôžitok a psychologická hodnota, ktorú dostanú v službách a nie opis služieb v prípade ich propagácie.

Ľudský faktor

V službách je tento prvok veľmi silný. Je to z dôvodu neoddeliteľnosti producenta a služby. Využitie ľudského potenciálu (prístupu k hosťom, ochoty pomôcť a dokázať poradiť na základe znalosti prostredia) je veľkým prínosom. Navrhujem, aby sa spolumajiteľka penziónu zúčastňovala školení v oblasti turizmu, marketingu v službách, zákonných noriem a zákazníckeho servisu. Je dôležité **nezabúdať na svoje príležitosti v oslovení zahraničných hostí vďaka svojej jazykovej znalosti**, napríklad narozdiel od benchmarkingových partnerov.

Z predstáv majiteľov vyplýva, že majú záujem o zamestnanie ďalšej osoby. **Odporúčam zatiaľ nezamestnávať žiadnu ďalšiu osobu.** Podľa skúseností a najlepšej praxe konkurencie je možné penzión s 20 osobami zvládať aj bez zamestnania ďalšej osoby. Vhodnejšou pomocou je výpomoc rodiny, ktorá nám môže v problematických okamihoch pomôcť.

V prípade, že bude zamestnaná ďalšia osoba na pomocné práce. Mala by prevládať snaha o obmedzenie styku tejto osoby s hosťami, práve kvôli riziku nevhodného zapôsobenia spôsobeného vlastnosťou služby – neoddeliteľnosťou.

Balíky služieb

Zatiaľ, čo konkurencia, okrem Zeleného domu, nemá vytvorené balíky služieb, odporúčam zaviesť takýto koncept do stratégie penziónu. Packaging má byť výsledkom zistení, čo si ľudia prajú. Jedným z mojich návrhov je poskytovanie ubytovania, v zahraničí veľmi obľúbeného, typu B&B (ubytovanie s raňajkami v cene). Je to overený spôsob, ktorý je v celej Európe veľmi obľúbený. Ďalší spôsob, ktorý by klienti určite uvítali, je napríklad jeden vstup do aquaparku v Oraviciach zdarma. Limitujúcim faktorom je dohoda s aquaparkom a finančné podmienky. Prípadne vstup do iných zariadení, v prípade ubytovania sa v danom penzióne. S väčšou návštevnosťou môžu narastať tržby viacerých zariadení, aj keď budú musieť určitú časť venovať vo svoj neprospech.

Pod balíkom služieb sa rozumie taktiež zavedenie obchodnej značky a loga na všetky materiály. **V čo najkratšej dobe navrhujem premyslenie si svojej obchodnej značky a loga.** Týmto rozhodnutím môžeme neskôr domyslieť štylizáciu, či už propagačných materiálov, internetovej prezentácie, prípadne aj celej prevádzky.

Penzión by mal mať značku, ktorá ho do istej miery vystihuje a zároveň pripomína oblasť, v ktorej pôsobí. Musí byť originálna a ľahko zapamätateľná.

Programová špecifikácia

Aj keď konkurencia tento nástroj nepoužíva, domnievam sa, že má svoje opodstatnenie a môže priniesť úspech v rámci ubytovania.

U penziónu manželov Pažičanových sa dá predpokladať sezónny výkyv v dopyte po ich službách. Pomocou programovej špecifikácie sa im môže podať tento nepriaznivý jav obmedziť. **Odporúčam pripraviť špeciálne programy na letnú sezónu, zimnú sezónu a na medzisezónne obdobie.** Počas letnej sezóny navrhujem osloviť mladé rodiny s deťmi, ktoré môžu využiť vašu priestrannú záhradu a zároveň je to čas, kedy majú deti prázdniny. Počas zimnej sezóny odporúčam zameriavať sa na bezdetné páry a rodiny, ktoré vítajú na Oravu kvôli dobrým lyžiarskym možnostiam. Medzi sezónami je vhodné osloviť seniorov, ktorí majú radšej pokojnejšie obdobie, než turisticky predimenzované mesiace. **Reguláciou taktických cien odporúčam ovplyvňovať potenciálnych klientov.** Realizovateľným nápadom je aj ponuka „Zaplať tri a štvrtá noc je zdarma“ a pod.

Podobné ponuky sa na Orave takmer nevyskytujú, preto je to vhodnou príležitosťou na zaujatie zákazníkov. Majitelia si musia uvedomiť, že nepredané izby aj mimo sezóny sú ako vylievanie vína do drezu.

Miesto (distribúcia)

Cieľom tohto súboru činností je čo najlepšie predat služby potenciálnemu klientovi. Z najlepšej praxe môžeme vidieť, že sa darí skracovať distribučné kanály. Dokonca dokážu svoje kapacity predat do veľkej miery samostatne – priamo. Žiaden z konkurentov však nepopiera, že spolupracoval, prípadne spolupracuje s CK, prípadne ubytovacím serverom. **Odporúčam najmä na začiatok nadviazať spoluprácu s cestovnými kanceláriami a ubytovacími servermi** (napríklad: www.uby.sk, www.ubytovanie.orava.sk alebo www.centraleuropetravel.com).

V súčasnosti celosvetovo narastá význam centrálnych a medzinárodných rezervačných systémov. Na Slovensku však táto možnosť zatiaľ neexistuje, odporúčam však sledovať rozvoj tejto možnosti, ktorá môže znamenať pre penzión ďalšiu veľkú príležitosť.

Propagácia

Propagácia je jednou z ťažiskových záležitostí každého ubytovacieho zariadenia. Ubytovatelia musia zápasiť s nedostatkom finančných prostriedkov na tieto aktivity. Navrhujem penziónu manželov Pažičanových **vstúpiť do lokálneho združenia cestovného ruchu, kde náklady na prezentáciu môžu byť spoločne zdieľané**. Na Orave a Slovensku ich pôsobí viacero. Najvhodnejším by bolo Združenie cestovného ruchu Vitanová. To však zatiaľ nefunguje dostatočne na to, aby bola propagácia cez toto združenie efektívna. Preto je vhodnejším Združenie vidieckeho turizmu SR. Pomocou neho sa začať prezentovať na národnej i medzinárodnej úrovni, ako súčasť platformy služieb na Orave. Efektívna komunikácia s cieľovými zákazníkmi sa súhrne nazýva marketingová komunikácia. Pre marketingovú komunikáciu bol vytvorený komunikačný mix, ktorý zastrešuje tieto oblasti: Reklama, Podpora predaja, Osobný predaj, PR, Direct marketing a Referencie.

Z tohto pohľadu sa mi pre budúci penzión zdajú byť hlavné: reklama, podpora predaja a referencie.

Reklamu na penzión je vhodné umiestniť na internet, na stránky ubytovacích serverov a do cestovateľských časopisov. Reklama umiestnená priamo pred penziónom a nejaké navigačné tabule sú stále potrebné, no ich význam postupne klesá so zmenou vyhľadávania dovolení. Klienti sú zvyknutí na oveľa pohodlnejší spôsob rezervácie cez telefón, prípadne elektronicky, pred nepohodlným hľadaním ubytovania na mieste. Preto význam takejto reklamy nevidím za smerodajný, aj keď podceňiť ho nie je vhodné.

Internetovým stránkam sa podrobne venujem už v správe o benchmarkingu, odkiaľ si môžu majitelia zobrať cenné rady. **Na tomto mieste by som upozornil na dôležitosť výberu vhodnej adresy svojej stránky, jednoduchosti stránky, dôležitej grafickej dôslednosti a určite nezanedbateľne potrebnej jazykovej podpore svojich stránok.** Tieto základné body by mali mať poskytovatelia stále na mysli.

Pod podporou predaja si predstavujem v konkrétnych podmienkach možnosti zliav, spomínané balíčky služieb zamerané na vhodné cieľové skupiny. Taktiež je tu možnosť rozdávania zľavových kupónov na ubytovanie, ktoré môžu byť platné napríklad v medzisezónnom období.

Penzión by sa mal usilovať hlavne o dostatočné množstvo pozitívnych referencií. Je ich možné zabezpečiť napríklad aj knihou návštev a následnou prezentáciou týchto hodnotení a pozdravov na svojich internetových stránkach. Prípadne vytvorením aplikácie na internetových stránkach priamo s hodnotením a prípadnými referenciami. Vhodným riešením je **vytvorenie dotazníka na meranie spokojnosti zákazníkov, ktorý môže byť rozdávaný pri večeri, deň pred odjazdom host'ov.**

Pri komunikačnej stratégii nie je vhodné využiť PULL stratégiu. Preto by sa mali majitelia zamerať na osobnú motiváciu predajcov (CK), aby sa snažili viac predávať práve ich služby konečnému spotrebiteľovi.

Kooperácia

Kooperácia je jedným zo slabých miest, na ktoré sa sťažovali aj konkurenti. Manželom Pažičanovým odporúčam zapojiť veľa úsilia a aktivity, aby vytvorili nátlak na vedenia združení, ktorých by sa chceli stať členmi na aktívnejšiu podporu CR v oblasti. Región, ktorý sa dokáže prezentovať spoločne, môže vytvoriť hodnotnú propagačnú a reklamnú spoluprácu, ktorá prinesie úžitok každému zo zúčastnených. Zabezpečiť komplexné služby zákazníkom by mohol byť konkrétny cieľ takýchto kooperácií. Marketingový plán sa však musí venovať aj nákladovosti a finančnej návratnosti nožnej spolupráce.

Cena

Vzhľadom na to, že v mojich návrhoch zazneli odporúčania venujúce sa mierne solventnejšej skupine, odporúčam zväžiť interné i externé faktory vplývajúce na cenu. V cene má byť obsiahnutá stratégia i zámery organizácie. **Odporúčam vytvoriť 2 druhy cien: Strategické a taktické.** Strategická cena bude stanovená pevne na každé z plánovacích období a bude uvádzaná v prospektoch a katalógoch. Zároveň navrhujem podrobné premyslenie cien taktických, ktoré by bolo možné meniť na základe určitých podmienok. Táto taktická cena môže slúžiť na pokrytie nevyužitých kapacít v dostatočnom predstihu pri výkyvoch dopytu po službách. Taktická cena by mala byť uvádzaná na internete a mala by byť často menená, aby nebola zákazníkom jednoznačne naša cenová politika prečítaná.

Nemyslím si, že je vhodné využiť stratégiu prienikovej ceny. Je vhodnejšie si budovať stabilné strategické ceny s kombináciou taktickej ceny. Nezabúdaj by som na diferencované ceny, ktoré poskytuje už aj konkurencia. Psychologická cena má ešte stále silný vplyv, a preto si myslím, že je vhodnou pomôckou na zvýšenie záujmu o ubytovanie (napríklad: cena od 399,- Sk)

Záver

„Všetky dobré zásady sú už v knihách napísané, teraz ešte zostáva ich uskutočniť“

(Blaise Pascal)

Cieľom mojej práce bolo priniesť manželom Pažičanovým nový názor na problematiku ubytovania v konkurenčných podmienkach.

Základom pre moje odporúčania bolo analyzovanie ich súčasnej konkurencie v lokálnych podmienkach. Aby moja bakalárska práca priniesla pridanú hodnotu, je potrebné návrhy aj realizovať. Bez tejto časti je aj celý benchmarking len zbytočným snažením.

Verím, že moja práca nezostane nepovšimnutá a bude reálnym zdrojom pre inšpiráciu pri vstupovaní na trh a takisto sa stane inšpiráciou aj pre benchmarkingových partnerov, ktorí súhlasili s projektom benchmarkingu.

Písanie tejto práce mi prinieslo mnoho poznatkov z oblasti marketingu služieb a stalo sa základom pre ďalší záujem o túto komplikovanú vedu – o uplatnenie marketingu v službách.

Zistil som, že u služieb nie je možné, kvôli ich rôznorodosti a špecifickosti, použiť nejaký jednotný postup, ktorý by zaručoval úspech. Vždy záleží od konkrétnej služby, ktorú poskytujeme a od podmienok, v akých túto službu poskytujeme. Nesmieme zabúdať na konkurenciu, ktorá výrazne vplýva na naše podnikanie.

Prekvapením bola pre mňa informačná neznalosť oblasti marketingu služieb u podnikateľov fungujúcich v tomto odvetví, ktorá bola kompenzovaná dlhoročnými skúsenosťami. Vidím tak, že vzdelanie nie je jedinou cestou k úspechu. S potrebným vzdelaním však môže byť cesta za úspechom menej komplikovaná a rýchlejšia.

Spracovávanie tejto témy mi prinieslo aj ďalší úžitok, ktorý som očakával. Je ním bližšie sa zoznámenie s podnikateľským prostredím v mojom okolí a zistenie problémov, ktoré ho sprevádzajú. Napriek existujúcim problémom verím, že turizmus sa bude na Orave aj naďalej rozvíjať a že raz dosiahneme kvalitu služieb, ktorá je bežná v Európskej únii, ktorej sme členmi.

Zoznam použitej literatúry

a) Knihy

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] HORNER, S. a SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Aplikovaný marketing služeb*. Prel. J. Rezek. Praha: Grada Publishing, 2003, 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [3] JANEČKOVÁ, L. a VAŠÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [4] KARLÖF, B. A ÖSTBLOM S. *Benchmarking*. Prel. L. Galeová, L., Praha: Victoria Publishing, 1993. 136 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [5] KIRÁĽOVÁ, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2003. 173 s. ISBN 80-86119-56-4.
- [6] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Prel. J. Langerová a V. Nový. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] MICHALOVÁ, V. a kol. *Služby a cestovní ruch*. Bratislava: Sprint vfra, 1999. 549 s. ISBN 80-88848-51-2 .
- [8] MORRISON, A. M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- [9] SASSER, W. Earl. *Match Supply and Demand in Service Industries*. Harvard Business Review Vol. 54 No. 6 (November/December 1976).
- [10] SEIFERTOVÁ, V.: *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Pragoline, 2003. 120s. ISBN 80-86592-00-6.

b.) internetové zdroje

- [11] The Benchmarking Exchange [online]. What is Benchmarking? [cit. 22. januára 2008]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.benchnet.com/wib.htm>
- [12] Ministerstvo hospodárstva SR [online]. Nová stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2013 [cit. 17. januára 2008] Dostupné na World Wide Web: <http://www.economy.gov.sk/index/go.php?id=2856>

- [13] Ministerstvo hospodárstva SR [online]. Príloha k vyhláške č. 419/2001 Z. z. [cit. 20. februára 2008] Dostupné na World Wide Web: <http://www.economy.gov.sk/index/go.php?id=982>
- [14] Internetové stránky Penziónu u rodiny Ondříkovej [online]. Vzhľad a obsah stránok [cit. 29. marca 2008]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.penzion-ondrik.sk>
- [15] Slovenské benchmarkingové a informačné centrum [online]. Stručná charakteristika a členenie benchmarkingu [cit. 19. februára 2008]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.sbic.sk>
- [16] Štatistický úrad SR [online]. Databáza regionálnej štatistiky [cit. 25. februára 2008]. Dostupné na World Wide Web: <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>
- [17] Internetové stránky penziónu Stela [online]. Vzhľad a obsah stránok [cit. 29. marca 2008].. Dostupné na World Wide Web: <http://www.stela.orava.sk>
- [18] Internetové stránky penziónu Zelený dom [online]. Vzhľad a obsah stránok [cit. 29. marca 2008]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.zelenydomorava.sk>

Zoznam skratiek

CK – cestovná kancelária

CR – cestovný ruch

SOŠ – stredná odborná škola

SOU – stredné odborné učilište

SR – Slovenská republika

www – World wide web

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Jozef Vnenk

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hladovka 211, Hladovka, Slovenská republika

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Tabuľka základných ukazovateľov vývoja CR, 2004 - 2006

Príloha č. 2: Tabuľka najdôležitejších vysielajúcich krajín

Príloha č. 3: Fotografie domu, penziónu a záhrady manželov Pažičanových

Príloha č. 4: Benchmarkingový formulár

Príloha č. 5: Správa o benchmarkingu

Príloha č. 1

Tabuľka základných ukazovateľov vývoja CR, 2004 – 2006

	2004	2005	Index 05/04	2006	Index 06/05
Saldo zo zahraničného CR v mil. Sk	5 037,9	11 294,2	224,2	13 635,8	120,7
Podiel AZCR na HDP (%)	2,1	2,6	123,8	2,7	103,8
Počet turistov (ubyt. návštevníkov) v tis.	3 244,5	3 428,1	105,7	3 583,9	104,5
v tom: zahraniční v tis.	1 401,2	1 515,0	108,1	1 611,8	106,4
domáci v tis.	1 843,3	1 913,1	103,8	1 972,1	103,1
Priemerný počet prenocovaní celkom	3,3	3,1	94,0	3,1	100,0
v tom: zahraniční	3,3	3,2	97,0	3,2	100,0
domáci	3,3	3,1	94,0	3,0	96,8
Počet ubytovacích zariadení CR celkom	2 519	2 446	97,1	2 490	101,8
v tom: hotely, motely, botely	470	478	101,7	485	101,5
penzióny	403	407	101,0	437	107,4
kempy	75	73	97,3	69	94,5
Počet izieb v UZ CR celkom	46 854	47 666	101,7	48 173	101,1
v tom: hotely, motely, botely	22 644	22 914	101,2	22 496	98,2
penzióny	5 068	5 317	104,9	5 964	112,2
kempy	1 142	1 059	92,7	987	93,2
Počet lôžok v UZ CR celkom	121 932	122 612	100,6	124 323	101,4
v tom: hotely, motely, botely	52 058	52 524	100,9	51 816	98,7
penzióny	12 987	13 496	103,9	15 289	113,3

Zdroj: Štatistický úrad SR

Príloha č. 2

Tabuľka najdôležitejších vysielajúcich krajín

Krajina	Počet zahraničných turistov v rokoch				
	2003	2004	2005	2006	Podiel (2006)
Česko	469 991	419 273	424 900	455 381	28,3
Poľsko	215 383	179 078	198 479	224 159	13,9
Nemecko	175 746	188 067	194 158	190 422	11,8
Maďarsko	100 546	111 065	121 615	121 981	7,6
Rakúsko	51 365	55 609	55 630	60 560	3,8
Taliansko	37 996	50 201	59 344	60 971	3,8
Veľká Británia	26 062	34 349	51 720	63 137	3,9

Zdroj: Štatistický úrad SR

Príloha č. 3

Fotografie domu, penzióu a záhrady manželov Pažičanových



D o m



P e n z i ó n



Z á h r a d a



Príloha č. 4

Benchmarkingový formulár, penzióny Orava 2008

podklad pre spracovanie bakalárskej práce

Jozef Vnenk, Ekonomická fakulta, VŠB – TU Ostrava

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

Názov penziónu <i>Dátum otvorenia penziónu</i>	Adresa	Osoba poskytujúca údaje
Webová adresa a email	Telefónne číslo	Dátum a podpis

A.A PRIESTORY PENZIÓNU

Počet izieb:	
Rozdelenie izieb (apartmány/??):	
Vybavenie TV, fén, rádio, kuchynka, chladnička na izbe, stolík, stoličky, koberec, žalúzie, tel.	iné:
Hygienické zariadenia hostí	
Sprcha – WC	
Terasa, prípadne balkón	
Spoločenská miestnosť (vybavenie)	

A.B DODATOČNÉ SLUŽBY K UBYTOVANIU

<i>Súčasný stav</i>	<i>Zmena do 1 roka</i>
Prístup k internetu	
Vonkajšie posedenie	
Parkovacie možnosti - veľkosť – otvorené, uzavreté, strážené, monitorované, garáž,	
Možnosť uskladnenia lyží a bicyklov	
Upratovací servis: kôš - kúpeľňa - postelňa bielizeň - vysávanie -	

Možnosti stravovania <input type="checkbox"/> B&B <input type="checkbox"/> Obed <input type="checkbox"/> Večera <input type="checkbox"/> Bez stravy <input type="checkbox"/> Ponuka jedál <input type="checkbox"/> Cenové príplatky za stravu v cene ubytovania	
--	--

B. PROPAGÁCIA A REKLAMA

Prezentácia na internete			
VLASTNÁ WEB STRÁNKA	UBYTOVACIE SERVERY	REZERVAČNÉ SYSTÉMY	INÉ
Rezervačný systém na vl. stránke Jazykové <i>MUTÁCIE</i>			
Logo penziónu, popis a význam			
Vybraný segment zákazníkov na trhu			
Reklamné predmety a reklama (internet, kniha, časopisy, vizitky, letáky,...)			
Odlišenie od konkurencie - imidž			

C. STRATEGICKÉ VEDENIE PENZIÓNU

Heslo penziónu
Základná myšlienka, ktorá by opísala Váš penzión
Silné stránky penziónu (min. 3-4)
Základná stratégia
Dlhodobé vízie

D. KOMUNIKÁCIA SO ZÁKAZNÍKOM

Ako často ste s klientom v kontakte počas ubytovania?	
Nadväzujete rozhovor s ubytovanými?	
Trávite svoj voľný čas s hosťami?	
Priateľský kontakt? (tel. čísla, emaily, pohľadnice)	

E. SPOLUPRÁCA SO ZÁKAZNÍKOM

Máte vytvorenú databázu klientov?	ÁNO - NIE
Aké údaje zhromažďujete?	meno, vek, rodinný stav, krajina, počet, dĺžka pobytu, spokojnosť a pripomienky, počet pobytov, iné:
Úprava fungovania prevádzky na základe podnetu klienta, prípadne nová služba. Pr.	
Kniha návštev?	ÁNO - NIE
Umiestnenie	
Kniha prianí a sťažností?	ÁNO - NIE
Umiestnenie	
Iná spolupráca:	

F. SPOLUPRÁCA S TRETÍMI OSOBAMI

bližšia špecifikácia(+ , -)

CK	ÁNO	NIE	
Tour operátor	ÁNO	NIE	
info centrum	ÁNO	NIE	
Rekreačné zariadenia v okolí, druh spolupráce	ÁNO	NIE	
Penzióny v okolí, druh spolupráce	ÁNO	NIE	
iné inštitúcie (agentúra SEVER a pod.)	ÁNO	NIE	

G. INÉ SLUŽBY ZÁKAZNÍKOM

Sprevádzanie, doprava, požičovňa lyží, bicyklov, trezor, info. servis, mapy, suveníry, pohľadnice, vlastné reklamné predmety, masáže, perličkový kúpeľ, sauna, bazén, príprava opekania,

ZEAVY zo vstupov z dôvodu ubytovania vo Vašom zariadení, kam?

H. ZÍSKAVANIE ZÁKAZNÍKOV

Vaši hostia sa o Vás dozvedeli?	Najčastejšie	
<input type="checkbox"/> odporúčanie známych		
<input type="checkbox"/> vernostný program (stáli zákazníci)		
<input type="checkbox"/> náhodní okoloidúci		
<input type="checkbox"/> Z CK		
<input type="checkbox"/> z agentúry		
<input type="checkbox"/> z internetovej prezentácie		
<input type="checkbox"/> rodinný priatelia a známi		
Iné:		

I. CENOTVORBA

<i>Cena za ubytovanie</i>	Jar - Leto - Jeseň - Zima - Iné špeciálne obdobie -
<i>Cenová politika sa odvíja</i> Náklady + <input type="checkbox"/> , Odhad odbytu + Ná <input type="checkbox"/> , Odhad odbytu + Ná + Konkurencia <input type="checkbox"/> , Konkurencia <input type="checkbox"/> ,	

J. PERSONÁLNE MOŽNOSTI

Počet zamestnancov	
Jazykové znalosti	
Ochota vyjsť v ústrety	
Účasť na školeniach o turizme, poznaní trhu, využití internetu v službách, marketingu	

K. PRIBLIŽNÝ PERCENTUÁLNY PODIEL HOSTÍ Z JEDNOTLIVÝCH KRAJÍN

<i>Slovensko</i>		<i>Nemecko</i>		
<i>Česko</i>		<i>Rakúsko</i>		
<i>Poľsko</i>		<i>Anglicko</i>		
<i>Maďarsko</i>		<i>Iné</i>		

O. MERANIE SPOKOJNOSTI

Snažíte sa o meranie spokojnosti zákazníkov s ubytovaním, s webovou stránkou? –dotazovanie, výskum?
Monitorujete výkonnosť spolupracujúcich agentúr, využitia svojej internetovej stránky – návštevnosť?

P. ÚČASŤ A AKTÍVNE ZAPÁJANIE SA NA VEĽTRHOCH

Aké, kde a ako často? Bulletin na veľtrhoch?
--

<i>R. Zapojenie do združení CR</i>
<i>S. Zapájanie sa do verejných činností a sponzoring</i>
<i>T. Ste vlastníkom nejakého certifikátu, osvedčenia alebo ocenenia?</i>

Príloha č. 5

Správa o benchmarkingu

Táto správa je určená pre majiteľov penziónov: Stela, Zelený dom a U rodiny Ondříkovej. Bola vypracovaná na základe benchmarkingu vykonaného v daných ubytovniach pre potreby bakalárskej práce Jozefa Vnenka, študenta Ekonomickej fakulty Vysokej školy báňskej v Ostrave. Benchmarking bol spracovávaný v penziónoch v priebehu mesiacov január, február 2008.

Správa je zložená z viacerých častí, podľa okruhov analýzy benchmarkingu.

Priestory penziónu

U partnerov v benchmarkingu sú priestory vhodné pre poskytovanie ubytovacích služieb hotelového typu (konkrétne penziónu). Je potrebné dbať na dostatočnú priestrannosť izieb a zapracovať implicitné i explicitné faktory do vybavenia izieb. Úroveň komfortu a zariadenia izieb je znamením aj o sociálnom statuse ubytovaných, záleží preto od cieľového segmentu, na ktorý sa penzión v budúcnosti chce zameriavať. Farebnosť, celkové zladenie je však potrebné zabezpečiť u všetkých typov ubytovania. Uvedomte si, že klient prichádzajúci na dovolenku je otvorenejší aj voči farebnejším kreáciám vo svojom ubytovaní. Môžu znamenať príjemnú zmenu od bielych stien pracovísk a domácností. Odporúčam podľa vzoru penziónu Stela vymeniť nevýrazný dekór v penziónoch za živší a modernejšie pôsobiaci. Nesmieme však potom zabúdať na celkové zladenie interiérov. Drobnými doplnkami môžeme prispieť k zútulneniu prázdnych miestností pri nasťahovaní zákazníkov.

Ak chce ubytovateľ osloviť solventnejšiu klientelu, mal by sa zamerať na lôžkovo menšie izby s dostatočne veľkým priestorom. Taktiež namiesto jednoduchých zariadení sa snažiť o elegantné vybavenie izieb s dostatočným vybavením izby o dodatočné zariadenia (napr. chladnička, uteráky, atď.). Vhodným príkladom je penzión Zelený dom, ktorý svojim zariadením a priestrannými terasami spĺňa tieto kritéria.

Na čo nesmie ani jeden z ubytovateľov zabudnúť, v prípade zmeny svojich kapacít je, že cieľové skupiny musia do seba zapadať, a preto nie je vhodné výrazne meniť zameranie cieľovej skupiny do nových priestorov (napr. Miešať komfortné ubytovanie s ubytovaním pre stredoškolských študentov). Pri rozširovaní je potrebné pamätať aj na parkovacie možnosti, ktoré majú v súčasnosti na veľmi dobrej úrovni a taktiež ich rozšíriť. Skúsenosti hovoria o 1 parkovacom mieste pre 3 osoby (prípadne 1 parkovacie miesto ku každej izbe).

Zabudovanie spoločných samoobslužných kuchynských pultov možno zaradiť pre menej solventnú klientelu. Prípad samostatných kuchýň je príliš nákladným riešením zvyšovania svojej kvality, a tak stravovanie v cene ubytovania je najvhodnejším riešením danej kategórie.

Stravovanie

Pri stravovaní je ťažké stanoviť, kto je benchmarkom. Problémom je, že poskytovanie stravovania sa v penziónoch líši. Kým penzión Zelený dom poskytuje stravovanie v rámci ceny ubytovania, ostatné dva penzióny zvolili možnosť výberu pre hostí, či majú záujem o ubytovanie so stravovaním alebo bez. Z tohto prístupu je vidieť, že penzión Zelený dom usiluje o solventnejšiu klientelu, ktorá si v cene môže dovoliť mať stravovanie. Aj keď v prípade penziónu Zelený dom je táto cena stále prijateľná pre široký okruh návštevníkov. V prípade, že sa rozhodnú ubytovaní stravovať, v každom z penziónov je podávané jednotné jedlo. Aj keď majitelia tvrdia, že je to jediná rentabilná možnosť, zvážil by som poskytovanie ponuky minimálne jedného mäsitého pokrmu a jedného bezmäsitého pokrmu.

Doplnkové služby penziónu

Každý z partnerov benchmarkingu sa snaží o široké portfólio svojich služieb. Okrem stravovania je podľa partnerov vhodné umiestniť saunu do svojich priestorov kvôli veľkému záujmu o túto službu. Navrhujem zvážiť túto službu v Penzióne u rodiny Ondříkovej, ktorú si ostatní poskytovatelia pochvaľujú.

Každý zo spolupracujúcich penziónov poskytuje možnosť prenajatia bicyklov. Lyžiarsku výbavu zatiaľ poskytuje len penzión Zelený dom. Ako hlavný dôvod je uvedené zvýšenie komfortu pre ubytovaných. Nemusia mať starosti o svoje vybavenie, nezaberá im miesto pri batožine. Výhodou penziónov Stela a U rodiny Onříkovej je možnosť uskladnenia bicyklov a lyží v špeciálnej, na to určenej miestnosti.

V penzióne Zelený dom je možnosť osobnej prepravy do 8 osôb. Pre ostatné penzióny je zrejme takáto služba príliš veľkým investičným nákladom. Vhodnejším riešením by bolo nadviazanie spolupráce so Zeleným domom, v prípade záujmu ubytovaných hostí.

Jednou z výhod všetkých penziónov je priestranná záhrada. Rozširovaním zariadení v nej a ich renováciou môžu hostí určite zaujať a potešiť. Vidím v tom silný potenciál všetkých zariadení, ktorých hostia prišli na dovolenku oddýchnuť si do horskej prírody.

Rozvoj internetu je nezadržateľný. V súčasnej dobe je to jeden z najvyťaženejších komunikačných a informačných prostriedkov. Záujem o prístup k internetu bude v dohľadnej

budúcnosti veľmi citeľný. Napriek tomu, že ani jeden z penziónov túto službu neposkytuje, je potrebné zvážiť jej zriadenie.

Aj keď penzióny vo svojich prevádzkach poskytujú pomerne široké spektrum služieb. Ich nedostatkom je nedostatočné zdôrazňovanie úžitku, ktorý kupujúci očakáva namiesto opisovania priebehu a množstva služieb. Je vhodné prehodnotiť spôsob, akým sa tieto služby propagujú (napr. prestať popisovať a začať propagovať úžitok, ktorý z nich budú mať).

Stratégia vedenia

Táto oblasť je čiastočne podcenená u všetkých penziónov. Ani jeden z penziónov nemá dostatočne spracovanú dlhodobú stratégiu manažovania svojho penziónu. Aj keď u ubytovateľov odznelo zlepšovanie kvality poskytovaných služieb, nie sú definované žiadne konkrétne kroky rozvoja. To dáva priestor konkurencii na získavanie zákazníkov lepším vedením.

Je preto vhodné vytvoriť stratégiu v čo najkratšej budúcnosti u každého z partnerov. Základným bodom je pomenovanie základných cieľov ďalšej existencie, krokov ako ich dosiahnuť a zavedenie hesla, ktorým sa bude v budúcnosti partner riadiť. Dodatočne odporúčam zaviesť do svojho plánu logo penziónu, ktoré by dostatočne identifikovalo daný penzión.

Základom pre budovanie stratégie by malo byť zavedenie rozšíreného marketingového mixu v službách. Podnikatelia nesmú zabúdať taktiež na vlastnosti služieb, ktoré sú v marketingu služieb jasne pomenované. Eliminovať vplyv asymetrickej informácie v službách je ďalším krokom, na ktorý by nemali partneri pozabúdať, ak chcú vytvoriť optimálnu stratégiu rozvoja.

Penzióny sú orientované na zákazníkov, ktorí prichádzajú kvôli turistickým aktivitám v regióne. Je na zvážení penziónov, či so svojimi priestormi by dokázali dostatočne zabezpečiť aj firemné vzdelávacie pobyty. Ponúknuť svoje priestory firmám na ich vzdelávacie aktivity môžu byť vhodným riešením pri zabezpečovaní vyrovnanosti dopytu, napríklad v sezónnych výkyvoch. Penzióny nesmú zabúdať túto ponuku dostatočne propagovať.

Úspešnými krokmi môžu byť aj aktivity vedúce k zvýšeniu pôsobenia Združenia cestovného ruchu Vitánová, na ktoré ste často upozorňovali, ako na nefungujúcu organizáciu vytvorenú v obci.

Personálne možnosti

Podnikatelia sa snažia zvládať všetky úlohy sami. U menších ubytovacích kapacít to nemusí byť problém. Pri ubytovávaní s väčšou kapacitou je vhodné zvážiť rozsah prác, ktoré dokáže majiteľ penziónu zvládnuť sám a na ktoré je vhodné prizvať si pomoc.

Základom úspechu je byť odborníkom v danej oblasti. Vhodným riešením pre napredovanie je účasť na kurzoch venujúcich sa zákonným normám, marketingu služieb a turistickému ruchu. Získaním prehľadu v daných oblastiach môžu partneri pomôcť hlavne svojmu podnikaniu. Vhodným príkladom je Ing. Darina Tomajková, ktorá dbá na to, aby bola dostatočne informovaná o trendoch v turizme na vidieku.

Neznalosť anglického jazyka bráni v otvorení sa pre vzdialenejšiu a zároveň aj bohatšiu zahraničnú klientelu. Ak jazyky ovládame, musia o tom zákazníci vedieť. Jazykové vzdelávanie je jednou z oblastí, na ktoré by majitelia turistických penziónov nemali zabúdať.

Cena

Cena a cenotvorba sú základnými prvkami marketingového mixu. V cenotvorbe musí byť vyjadrená stratégia a zámery organizácie. V marketingovom mixe poznáme viacero druhov cien. Základom sú strategické a taktické ceny. Nevyužívaním taktických cien, ktoré sa môžu meniť každý týždeň, či deň je nedostatočná vyťaženosť kapacít penziónov. Podnikatelia zabúdajú o vlastnosti svojej služby, ktorá je v marketingu služieb pomenovaná ako pominuteľnosť. Kapacity, ktoré sa im nepodari prediť v čase sa nedajú skladovať a výnos je stratený. Správnou manipuláciou ceny sa môžu snažiť o zladenie dopytu s ponukou.

Strategickou cenou sa penzióny prezentujú tak na internete, ako aj vo svojich propagačných materiáloch. Nejasné možnosti získania zľavy z ubytovania vo svojej propagácii, a teda nejasnosť v taktických cenách znamená, nedostatočne fungujúci faktor v ovplyvňovaní kupujúceho. Aj keď Penzión u rodiny Ondříkovej má aspoň jednu taktickú cenu stanovenú priamo, a to je zľava z ubytovania pri pobyte dlhšom ako 2 dni.

Zatiaľ ubytovatelia neoslovujú cenovými výhodami seniorov. Seniori sa pritom stávajú rastúcou cieľovou skupinou a čoraz častejšími návštevníkmi nášho regiónu.

Podnikatelia majú čiastočne ošetrované zľavy zo základnej ceny, čím môžu ovplyvňovať rôzne kategórie záujemcov o poskytnutie ubytovania. Svojimi diferencovanými cenami podporujú ubytovanie rodín, kde zľavu získavajú rodiny s deťmi. Vhodnou, avšak u partnerov zatiaľ

nevyužívanou, sa javí aj psychologická cena, ktorá pozitívne vplýva na kupujúceho (tzv. Baťovské ceny).

Komunikácia

Komunikácia a spolupráca s hosťami a tretími osobami

Silnou stránkou všetkých benchmarkingových partnerov je proklientský vzťah k zákazníkom. Po vzore penziónu Stela navrhujem podnikateľom, aby si vytvárali databázu svojich klientov a mohli tak sledovať rôzne záujmy. Databáza je vhodnou pomôckou pre jednoduchšiu komunikáciu so zákazníkmi. Zákazníci nadobúdajú pocit výnimočnosti, že si ich daný ubytovateľ zapamätal. Môžete sa vyhnúť nepríjemnostiam s hosťami, ktorí vás už navštívili. Prípadne im zasielať zľavové kupóny, v prípade, že bude potrebné podporiť dopyt po vašich službách, napríklad v mimosezónnych týždňoch.

Taktiež navrhujem, aby boli zriadené „Kniha návštev“ a „Kniha prianí a sťažností“. Prvá z uvedených ponúka možnosť nadviazania hlbšieho vzťahu so zákazníkom. Klient si tak môže potvrdiť „vlastníctvo služby“ v určitom čase, a taktiež to podporí jeho sociálne vnímanie penziónu. Kniha prianí a sťažností sa môže stať zdrojom inšpirácie pre Vás pri zlepšovaní svojich služieb.

V komunikácii a spolupráci s tretími osobami je vhodné využívať neutrálnu osobu, ktorou by sa opäť mohlo stať Združenie cestovného ruchu. Partnership (kooperácia) je ďalším z nástrojov marketingového mixu, ktorý až na Penzión Zelený dom nie je vôbec využívaný. Spolupráca s ďalšími kultúrnymi, rekreačnými a zábavnými zariadeniami sa stáva platformou pre rozvoj komplexných služieb zákazníkom. Limitujúcim faktorom je finančná návratnosť a komplikovanosť zriadenia spoločných ponúk.

Získavanie zákazníkov

Majiteľov penziónov je potrebné pochváliť za kvalitné poskytovanie služieb, keďže na prvom a druhom mieste vždy figurovali odporúčania známych, ako základ pre získavanie zákazníkov. Na popredných priečkach figurovala taktiež internetová prezentácia. Je vhodné sa zamyslieť nad dobrým názvom internetových stránok. Domnievam sa, že benchmarkom v tejto oblasti je jednoznačne Penzión u rodiny Ondříkovej, ktorý má jednoduchý a výstižný názov svojej stránky. Viac o tejto problematike je uvedené v poslednej kapitole tejto správy.

Návštevy veľtrhov cestovného ruchu a predajných festivalov znamenajú ďalšiu príležitosť pri získavaní zákazníkov a aj skúseností.

Meranie spokojnosti

V súčasnosti sa ubytovatelia spoliehajú na ústnu spätnú väzbu od zákazníkov. Jedným z navrhovaných riešení je zavedenie knihy prianí a sťažností. Keďže služba, ktorú poskytujete je nehmotná a spotrebovávanie je abstraktné, je vhodné meraniu spokojnosti venovať patričnú dôležitosť. Zavedením jednoduchých dotazníkov aspoň na určité obdobie sa môžete sami dozvedieť chyby, na ktoré Vás doposiaľ nikto neupozornil. Tieto dotazníky navrhujem dať k vyplneniu pri večeri, deň pred odchodom z Vášho penziónu. V prípade, že Vaši klienti sú spokojní s vašimi službami je potrebné to využiť a dôsledne to zdôrazňovať. Neoddeliteľnosť produkcie a spotreby (času i priestoru) vedie k interakcii v poskytovaní služieb, a tak okrem obchodnej výmeny vyvstáva ďalší rozmer poskytovania služieb psychologická výmena. Variabilita služieb a nedostatok štandardizácie, a predtým uvedené vlastnosti služieb zákazníka nútia k značnému úsiliu, aby získal želanú kvalitu. Preto v prípade, že sú s Vami spokojní, mali by ste od nich požadovať spätnú odpoveď. Túto odpoveď je potom možné využiť pri propagácii penziónu, kde sa potenciálni klienti môžu ubezpečiť, že získajú želanú kvalitu (napríklad tým, že si o spokojnosti vo vašom penzióne prečítajú na webových stránkach).

Propagácia a reklama

Každý z penziónov je dostatočne propagovaný na mieste, kde sa nachádza. Uvedomte si, že počet návštevníkov, ktorí sa zaujímajú o ubytovanie priamo na mieste, klesá. Nie je to spôsobené úbytkom turistov, ale zmenou ich prístupu k organizácii si dovolenky. V súčasnosti je viacero možností ako si nájsť vhodné ubytovanie. Okrem internetu, ktorému bude venovaná ďalšia časť správy sú tu aj ďalšie možnosti. Využitie služieb tour operátorov, cestovných kancelárií, informačných centier. Budúci dovolenkári navštevujú predajné festivaly, či veľtrhy a výstavy. Ak sa rozhodneme zúčastniť takejto akcie, je potrebné mať pripravený kvalitný a presvedčivý materiál. Podľa vzoru propagačných materiálov z penziónu Zelený dom, je vhodné mať pripravené viaceré jazykové variácie.

Aby bola zabezpečená úspešnosť takýchto propagačných akcií, je dôležité vytvoriť propagáciu regiónu a atrakcií spoločne s poskytovateľmi služieb. Propagačné materiály by však mali byť zamerané odlišne. Samostatné propagačné materiály pre atrakcie v regióne a samostatné pre poskytovateľov služieb v regióne. Ponukové materiály, ktoré majú prezentovať ubytovacie služby majú obsahovať, čo môžu získať pri ich navštívení a za akú cenu. Dôraz má byť kladený hlavne na úžitok a nie na popis služieb.

Nesmieme zabudnúť zabezpečiť správnych ľudí pre propagáciu, pretože u marketingu služieb platí rovnica: *inteligencia + informácie + nápady = pridaná hodnota služieb*.

Pri propagácii sa nemá zabúdať na logo firmy, ktoré si ľudia zapamätajú oveľa rýchlejšie, ako meno. Tým upozorňujem na potrebný packaging služieb.

Pri vhodnej propagácii nezabúdať aj na programing – vhodnú programovú špecifikáciu packagov. Detailne riešiť ponúkané a novopripravované package na dobu 12 mesiacov, prípadne kratšie.

Place (miesto) je pri propagovaní taktiež dôležité. Musí byť rozhodnuté o priamej, či nepriamej komercializácii cestovného ruchu. V distribúcii je dôležité perspektívne plánovanie a rozhodovanie. Podľa toho musíme prispôbiť aj komunikačný mix ponuky svojich služieb.

Stanovenie štruktúry komunikačného mixu je jedným zo základných krokov, ktoré by mali penzióny vykonať, predtým než začnú s propagáciou svojich prevádzok.

Internetové stránky penziónov

Partnerské penzióny majú vytvorené webové stránky rôznej úrovne, či už po grafickej alebo obsahovej stránke. Graficky prepracovaný návrh je najlepší u penziónu Zelený dom. Obsahovo ho však prevyšuje penzión Stela. Penzión u rodiny Ondříkovej má stránky, ktoré sú zrejme najstaršie a sú informatívne a príliš jednoduché.

Penziónom Stela a Zelený dom odporúčam zmeniť názov stránky. Aj keď je to krok, ktorý si musí každý penzión zvážiť, zmenu názvu stránok môže priniesť zvýšenie návštevnosti stránok. U penziónu Stela je názov stránky (www.stela.orava.sk) málo korešpondujúci s predmetom podnikania. Penzión Zelený dom má stránku (www.zelenydomorava.sk) príliš dlhú. Správne vyriešenú adresu má Penzión u rodiny Ondříkovej (www.penzion-ondrik.sk).

Penziónu Stela navrhujem zmeniť adresu na: www.penzionstela.sk (prípadne s koncovkou .eu, .com). Adresa sa pre ľahšiu čitateľnosť dá uvádzať ako *www.penzionSTELA.sk*.

Penziónu Zelený dom odporúčam uvádzať na svojich propagačných materiáloch, kvôli ľahšej čitateľnosti adresu ako: www.zelenydomORAVA.sk. Prípadne zmeniť adresu na: www.zelenydom.eu, resp. s koncovkou .com. Pretože doména s koncovkou .sk je už obsadená. Mnou navrhované adresy sú podľa overenia na internetovej stránke www.czechia.com voľné.

Aj keď sa jedná o platené domény, približná cena webhostingu jednej domény na jeden rok je 1 000,- Sk, čo nepredstavuje vysoký náklad pre penzión.

V súčasnosti na tomto trhu ešte stále existuje nedôverčivosť voči internetovej prezentácii, preto je veľmi dôležitý prvý dojem, ktorým zaujmeme uchádzača a zároveň zapôsobí dôveryhodne. Užívatelia internetu sú zahlcovaní množstvom informácií a stránok. Aby bola naša prezentácia účelná, musí vzbudiť záujem u potenciálneho zákazníka.

Nad zmenou vzhľadu odporúčam uvažovať penziónu Stela a Penziónu u rodiny Ondříkovej.

Penzión Stela má zle pôsobivú kombináciu farieb a graficky zanedbaný vzhľad na svojej stránke. Penzión u rodiny Ondříkovej má stránky písané jazykom html, ktorý sa v súčasnosti už takmer nepoužíva. Odporúčam prepísať stránky do jazyka php, ktorý podporuje oveľa viac možností na stránkach.

Pokiaľ sa budeme zaujímať o obsahovú štruktúru stránok je potrebné ich rozšíriť o jazykovú podporu najčastejších návštevníkov (aspoň o poľskú a anglickú verziu). Každéj stránke odporúčam prepracovať navigačné menu, napríklad s takýmto usporiadaním a obsahom:

- Hlavné menu;
- Služby;
- Ceny;
- Foto;
- Rezervácia;
- Kontakt (*spoločne s dopravnými možnosťami k ich penziónu*);
- Ocenenia;
- Okolie a turistika (*s hypertextovými odkazmi ku každej atrakcii*);
- FAQ (*Frequently Asked Question(s) – často kladené otázky*).

V prípade, že by bola podnikateľmi využívaná záložka: „Aktuality“, aj táto možnosť tu existuje.

Ani jeden zo sledovaných penziónov neposkytuje možnosť predbežnej kalkulácie ceny ubytovania. Napriek tomu sa domnievam, že zákazníci túto voľbu často využívajú a majú o ňu veľký záujem. Takáto predbežná kalkulácia na stránkach je možná a každý skúsený programátor určite zvládne vytvoriť danú aplikáciu. Predtým je však potrebné mať jasne stanovenú cenotvorbu (vrátane všetkých bonusov a zliav).

V prípade, že sa na stránke vyskytujú zbytočné informácie, ako je aktuálny dátum, kto má meniny, predpoveď počasia, odporúčam tieto informácie odstrániť, aby zbytočne neodpúťavali pozornosť.

Zaujímavú ponuku majú pre podnikateľov stránky vyhodnocujúce štatistiku. Sú to napríklad stránky *toplist.cz* a *blueboard.cz*. Po registrácii umožňujú zdarma umiestniť na vlastné stránky počítadlo návštev, vyhotovujú tzv. audit návštevnosti webových stránok, poskytujú možnosti ankiet, porovnávajú vašu návštevnosť s úspešnosťou stránok ostatných konkurentov v rámci odvetvia.

Záver

Dúfam, že táto správa bude pre Vás podnetnou inšpiráciou vo Vašom podnikaní. Správa o benchmarkingu sa Vám môže stať základom pre vylepšenie služieb. Záverečná fáza benchmarkingu – realizácia, už záleží na Vašom uvážení.

Uskutočnený benchmarking určite nemal za úlohu Vás diskreditovať v očiach konkurentov. Snažil som sa ním skôr priniesť nový pohľad na danú problematiku, Vám i Vaším konkurentom. Majte na pamäti citát od Chérie Carter-Scottovej:

„Neexistujú chyby, len ponaučenia!“

V prípade akýchkoľvek nejasností alebo záujmu o ďalšiu spoluprácu ma, prosím, neváhajte kontaktovať!

Veľmi Vám ďakujem za prejavenu dôveru a prajem veľa úspechov vo Vašom profesionálnom i súkromnom živote.

Jozef Vnenk

študent Ekonomickej fakulty VŠB – TU Ostrava